

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Deskripsi Teori

1. *Total Quality Management (TQM)*

a. *Pengertian Total Quality Management (TQM)*

Total Quality Management (TQM) merupakan pendekatan yang berorientasi kepada pelanggan dengan memperkenalkan perubahan manajemen secara sistematis dan perbaikan secara terus menerus mengenai proses, produk dan pelayanan terhadap organisasi. Proses *Total Quality Management* berawal dari pelanggan dan berakhir pada pelanggan pula. Dengan artian bahwa tujuan dari *Total Quality Management* pada dasarnya demi kepuasan pelanggan, sehingga kualitas dari produk-produk itu sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Apabila dalam dunia pendidikan maka *Total Quality Management* berorientasi kepada guru, siswa, dan orangtua siswa, dimana guru sebagai produsen, murid sebagai produk, dan orang tua sebagai konsumen.

Setelah kita memahami mengenai mutu/kualitas maka selanjutnya demi memahami konsep dari *Total Quality Management* kita akan memahami terlebih dahulu setiap kata dari *Total Quality Management*. Pengertian total, dalam bahasa Indonesia sering diartikan dengan menyeluruh atau terpadu. Kata total (terpadu) dalam *Total Quality Management* menegaskan bahwa setiap orang yang berada didalam organisasi harus terlibat dalam upaya peningkatan secara terus menerus.¹ Secara operasional, mutu/kualitas ditentukan oleh dua faktor, yaitu terpenuhi spesifikasi yang telah ditentukan sebelumnya dan terpenuhinya spesifikasi yang diharapkan menurut tuntutan dan kebutuhan pelanggan. Mutu yang pertama disebut *quality in fact* (mutu sesungguhnya) dan yang kedua disebut *quality in perception* (mutu persepsi).²

Dalam *quality in fact*, para produsen menunjukkan bahwa mutu memiliki sebuah sistem, yang bisa disebut

¹ Ismanto, *Manajemen syari'ah; Implementasi TQM dalam lembaga keuangan syari'ah*, (Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2009), 64.

² Sallis, Edward, *Total Quality Management in Education*, (Yogyakarta:IRCiSoD, Cet. IV. 2006), 7.

sistem jaminan mutu (*quality assurance system*), yang memungkinkan roda produksi yang menghasilkan produk-produk secara konsisten sesuai dengan standart atau spesifikasi tertentu. Dengan demikian sebuah produk dikatakan bermutu selama produk tersebut secara konsisten sesuai dengan tuntutan pembuatnya.³

Adapun didalam *quality in perception*, mutu didefinisikan sebagai sesuatu yang memuaskan atau melampaui keinginan pelanggan. Dalam hal ini yang menentukan atau menilai sebuah produk atau jasa bermutu atau tidak adalah para pelanggan. Dengan demikian mutu dalam persepsi di ukur dari kepuasan pelanggan atau pengguna serta meningkatnya minat pelanggan terhadap produk atau jasa. Bila kita lihat *quality in perception* dalam dunia pendidikan maka peningkatan mutu dari hasil belajar siswa itu dinilai dari kepuasan orang tua siswa itu sendiri.

Mutu manajemen pendidikan tergambar dari setiap level proses mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi pendidikan menjadi suatu kesatuan utuh dan dilakukan sebaik mungkin secara terus menerus, dari awal sudah dimulai dengan benar, menghindari kesalahan, cermat dan memberikan pelayanan yang memuaskan kepada customer.⁴

Berdasarkan beberapa pengertian *quality* di atas, tampak bahwa *quality* hampir selalu berfokus kepada pelanggan (*customer focus quality*) sehingga produk-produk didesain, diproduksi, serta pelayanan diberikan untuk memenuhi keinginan pelanggan. Permasalahan di sini mengenai standar mutu, dimana antara satu orang dengan orang yang lainya memiliki standar mutu yang berbeda-beda. Hal ini dikarenakan untuk menetapkan kualitas suatu produk atau jasa pada umumnya dipengaruhi oleh faktor-faktor yang subyektif seperti pengalaman, keperluan, harapan, rasa, dan lain sebagainya.

Namun demikian, bukan berarti, mutu/kualitas produksi dan pelayanan tidak ada standarnya, melainkan dapat diukur dengan kriteria sesuai dengan spesifikasi, cocok dengan tujuan pembuatan dan penggunaan, tanpa

³ Sallis, Edward, *Total Quality Management in Education*, 64.

⁴ Engkoswara, Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung : Alfabeta, 2010), 306.

cacat (*zero defects*) dan selalu baik sejak awal (*right first time and everytime*). Oleh karena itu dalam produksi atau pelayanan perhatian tidak hanya sebatas perbaikan mutu (*quality improvement*), tetapi juga penting dalam mengusahakan adanya mekanisme yang tepat untuk menjamin mutu (*Quality assurance*) dan juga mengendalikan mutu (*quality control*).

TQM adalah sebuah filosofi perbaikan secara terus-menerus yang dapat memberikan seperangkat alat praktis kepada setiap institusi pendidikan yang memenuhi kebutuhan, keinginan dan harapan para pelanggannya untuk saat ini dan masa yang akan datang.⁵ Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa TQM berpusat pada perbaikan secara terus menerus yang memberikan kualitas sesuai dengan perbaikan yang sistematis dan bertahap, sehingga dapat memenuhi harapan dari para pelanggan untuk saat ini dan masa yang akan datang, sehingga kualitas dari mutu itu sendiri terjaga dan masih di minati para konsumen.

Unsur yang terakhir adalah *management* yang berarti mengelola dan menggunakan langkah-langkah seperti merencanakan, mengorganisir, mengendalikan, memimpin, dan lain-lain. Pengertian yang lain menyebutkan manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengontrolan sumber daya manusia dan sumber daya yang lain guna mencapai tujuan secara efektif dan efisien.⁶

Selain itu, yang perlu juga dipahami bahwa kata “manajemen” dalam konsep TQM ini berlaku untuk setiap orang yang berada di dalam organisasi. Dengan kata lain, setiap orang didalam sebuah institusi, apapun status, posisi atau peranannya, adalah “manajer” sebagai tanggung jawabnya masing-masing. Dapat disimpulkan manajemen adalah pengelolaan yang membutuhkan perencanaan untuk melaksanakan suatu organisasi agar tercapai sasaran secara efektif dan efisien. Berdasarkan makna dari *total*,

⁵ Sallis, Edward, *Total Quality Management in Education*. Terjemahan Ahmad Ali Riyadi & Fahrurrozi. (Yogyakarta; IRCiSoD, 2015), 62.

⁶ Margono, Slamet. *Filosofi Mutu Kinerja dan Pengertian Manajemen Mutu Terpadu*, dalam <http://eng.unri.ac.id>. pdf. Diakses pada 27 November 2021.

quality, dan *management* yaitu merupakan proses pengelolaan secara keseluruhan untuk mencapai suatu kegiatan didalam lembaga pendidikan atau organisasi lainnya. Untuk lebih detainya mengenai pengertian dari TQM maka akan dipaparkan menurut para pakar.

Konsep *Total Quality Managemen* berasal dari tiga kata yaitu *Total*, *Quality*, dan *Management*. Fokus dari TQM itu sendiri terletak pada mutu/kualitas. TQM merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas, produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya. Singkatnya TQM merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi. Tujuannya adalah untuk menjamin bahwa pelanggan puas terhadap barang dan jasa yang diberikan, serta menjamin bahwa tidak ada pihak yang dirugikan.⁷

Berdasarkan definisi-definisi TQM di atas, kiranya *Total Quality Management* atau Manajemen Mutu Terpadu dapat didefinisikan sebagai suatu sistem manajemen yang melibatkan semua unsur kepegawaian di lingkungan suatu perusahaan baik sektor barang (*good product*) maupun sektor jasa (*services*) yang bertujuan untuk meningkatkan mutu, efisiensi dan efektivitas produksi baik di lingkungan industri maupun lingkungan isntitusi lainnya.⁸ Pendapat lain mengatakan, TQM adalah sebuah filosofi tentang perbaikan secara terus menerus, yang dapat memberikan seperangkat praktis kepada setiap institusi pendidikan dalam memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan para pelanggannya, saat ini dan untuk masa akan datang.⁹

Dengan beberapa pengertian tersebut di atas, maka dapat dikatakan bawa TQM adalah sebuah pendekatan praktis namun juga strategis dalam menjalankan roda organisasi yang memfokuskan diri pada terpenuhinya

⁷ Fandi, Tjiptono, *Manajemen Jasa*, (Yogyakarta: Andi 2000), 9.

⁸ Benny, *Keuntungan Menerapkan Total Quality Management (TQM) di UKM/IKM*. dalam <http://www.bsn.or.id>. diakses tanggal 27 November 2021.

⁹ Mulyadi, Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu, dalam Jurnal *JURNAL FALASIFA*. Vol. 2 No. 1 Maret 2011, diakses tanggal 27 November 2021.

ekspetasi pelanggan dan klien dengan melakukan perbaikan secara terus menerus serta melibatkan seluruh sumber daya yang ada secara efektif dan efisien.

Meskipun TQM senantiasa meningkatkan kinerja secara terus menerus, namun bukan berarti TQM merupakan beban, TQM juga bukanlah inspeksi, TQM adalah suatu keinginan untuk selalu mencoba mengerjakan segala sesuatu dengan selalu baik sejak awal. TQM tidak menyediakan kesempatan untuk memeriksa kalau-kalau ada yang salah. Pembicaraan TQM juga bukan mengenai bagaimana mengerjakan agenda orang lain, melainkan agenda yang telah ditetapkan oleh pelanggan dan klien. TQM juga bukan sebuah tugas yang hanya dikerjakan oleh manajer senior yang selanjutnya memberikan arahan kepada para bawahannya. Hal ini karena “Total” menegaskan bahwa setiap orang yang berada di dalam organisasi harus terlibat dalam upaya melakukan peningkatan terus menerus dalam upaya mencapai harapan pengguna atau pelanggan (*customer*) melalui mutu atau kualitas produk atau jasa yang dihasilkan organisasi. Dalam penerapannya, TQM menuntut pemberlakuan di seluruh organisasi, baik vertikal maupun horizontal.¹⁰

b. Ruang Lingkup TQM (*Total Quality Management*)

Manajemen Mutu pendidikan tidak lepas dari tiga model yaitu: input, proses, dan output. Dalam usaha peningkatan mutu dengan menggunakan model ini, ada beberapa kriteria dan karakteristik sekolah yang harus dipenuhi sebagai berikut:¹¹

1) Input Pendidikan

Input pendidikan meliputi aspek sebagai berikut: Pertama, memiliki kebijakan mutu lembaga pendidikan secara eksplisit menyatakan kebijakan tentang mutu yang diharapkan. Dengan demikian gerak nadi semua komponen lembaga tertuju pada

¹⁰ Rachmat Hendayana, “Implementasi Gugus Kendali Mutu dalam Kegiatan Pengkajian” dalam <http://bp2tp.litbang.deptan.go.id>, Pdf. diakses tanggal 27 November 2021.

¹¹ Edward Sallis, *Total Quality Management In Education; Manajemen Mutu Pendidikan*, terj. Ahmad Ali Riyado, et.al., (Yogyakarta: IRCiSoD, 2006), Cet. IV, 73.

peningkatan mutu sehingga semua pihak menyadari akan pentingnya mutu.

Kedua, sumber daya tersedia dan siap. Sumber daya merupakan input penting yang diperlukan untuk berlangsung proses pendidikan di sekolah. Tanpa sumber daya yang memadai, proses pendidikan disekolah tidak akan berlangsung secara memadai, yang pada gilirannya mengakibatkan sasaran sekolah tidak akan tercapai. Sumber daya dibagi menjadi dua, sumber daya manusia dan sumber daya selebihnya (uang, peralatan, perlengkapan, bahan dan lain sebagainya) dengan penegasan bahwa sumber daya selebihnya tidak akan mempunyai arti apapun bagi perwujudan sasaran sekolah tanpa adanya campur tangan sumber daya manusia.

Ketiga, memiliki harapan prestasi tinggi. Sekolah mempunyai dorongan dan harapan yang tinggi untuk meningkatkan prestasi peserta didik dan seolahnya.kepala sekolah 24 mempunyai komitmen dan motivasi yang kuat untuk meningkatkan mutu sekolah secara optimal.demikian juga dengan guru dan peserta didik, harus memiliki kehendak kuat untuk berprestasi sesuai dengan kehendaknya.

Keempat, fokus pada pelanggan (khususnya peserta didik).

Pelanggan, terutama peserta didik, harus merupakan fokus dari semua kegiatan sekolah. Artinya, semua input dan proses yang dikerahkan di sekolah, tertuju utamanya untuk meningkatkan mutu dan kepuasan peserta didik. Konsekuensi dari ini semua adalah bahwa penyiapan input dan proses belajar mengajar harus benar-benar mewujudkan sosok utuh dan kepuasan yang diharapkan dari peserta didik. Syafaruddin membuat kategorisasi pelanggan dunia pendidikan menjadi dua bagian, yaitu pelanggan dalam (*internal castomer*) yang terdiri dari: pegawai, pelajar dan orang tua pelajar. Sementara yang termasuk pelanggan luar(*ekstenal castomer*) adalah

perguruan tinggi, dunia bisnis, militer, dan masyarakat luas pada umumnya.¹²

Kelima, input manajemen. Sekolah memiliki input yang memadai untuk menjalankan roda sekolah. Kepala sekolah dalam mengatur dan mengurus sekolahnya menggunakan sejumlah input manajemen. Kelengkapan dan kejelasan input manajemen akan membantu kepala sekolah dalam mengelola sekolahnya secara aktif. Input manajemen yang dimaksud adalah: tugas yang jelas, rencana yang rinci, dan sistematis, program yang mendukung bagi pelaksanaan rencana, ketentuan-ketentuan(auran main) yang jelas sebagai panutan untuk warga sekolah bertindak, dan adanya sistem pengendalian mutu yang efektif dan efisien untuk meyakinkan sasaran yang telah disepakati dapat dicapai.¹³

2) Proses dalam Pendidikan

a) Efektifitas Proses Belajar Mengajar Tinggi

Sekolah memiliki efektifitas proses belajar mengajar (PBM) yang tinggi. Proses belajar mengajar yang menjadikan peserta didik sebagai faktor utama pendidikan. Dalam hal ini guru harus menjadikan peserta didik memiliki kecakapan untuk belajar dan memperoleh pengetahuan tentang cara belajar yang efektif (learning hour to learn). Untuk itu guru harus mampu menciptakan iklim belajar yang menyenangkan (joifull learning) sehingga peserta didik tidak merasa tertekan atau terpaksa ketika menghadapi pembelajaran di dalam kelas.¹⁴

b) Kepemimpinan yang Kuat

Kepala sekolah memiliki peran yang kuat dalam mengkoordinasi, menggerakkan dan menyelerasikan semua sumber daya yang tersedia. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor utama dalam mewujudkan visi,

¹² Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu Dalam Pendidikan*, (Jakarta:PT Grasindo, 2002), 37.

¹³ Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu Dalam Pendidikan*, 39.

¹⁴ E. Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi, Konsep, Karakteristik Dan Implementasi*, (Bandung:Remaja Rosda Karya, 2002), 149.

misi, tujuan dan sasaran sekolah. Oleh karena itu kepala sekolah dikatakan berkualitas apabila kepala sekolah dapat memberi pengaruh yang baik dalam tindakan kerjanya. Sehingga warga sekolah dapat bekerja maksimal sesuai dengan program yang telah ditentukan. Guru dan karyawan lainnya, akan termotivasi melakukan perbaikan-perbaikan dalam kerjanya, karena kinerja para organisasi sekolah lahir dari keterampilan kepala sekolah.³⁷

c) Pengelolaan yang Efektif Tenaga Kependidikan

Tenaga kependidikan, terutama guru, merupakan jiwa dar sekolah. Sekolah hanyalah merupakan wadah. Oleh karena itu, pengelola tenaga pendidikan, mulai dari analisis kebutuhan, perencanaan, pengembangan, evaluasi kinerja, hubungan kerja, hingga pada tahap imbal jasa, merupakan garapan penting bagi seorang kepala sekolah, karena itu sekolah yang bermutu mensyaratkan adanya tenaga kepedidikan yang memiliki kopetensi dan berdedikasi tinggi terhadap sekolahnya.

d) Sekolah Memiliki Budaya Mutu

Budaya mutu tertanam di sanubari semua warga seekolah, sehingga setiap perilaku didasari oleh profesionalisme. Budaya mutu memiliki elemen-elemen sebagai berikut:¹⁵ pertama, informasi kualitas harus digukan untuk perbaikan, bukan untuk mengadili atau mengontrol orang. Kedua, kewenangan harus sebatas tanggung jawab. Ketiga, hasil harus di ikuti reward dan punishmant. Keempat, kolaborasi, sinergi, bukan kompetinsi, harus merupakan basis atau kerjasama. Kelima, warga sekolah harus merasa aman terhadap pekerjaannya.

e) Sekolah memiliki *Tim Work* yang kompak, cerdas, dan dinamis oput pendidikan merupakan hasil koleksi warga sekolah, bukan hasil

¹⁵ Joremi S.Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu*, (Yogyakarta:Pustaka Belajar, 2006), 66.

individual. Karena itu, budaya kerjasama antar fungsi dalam sekolah, antar individu dalam sekolah, harus merupakan kebiasaan hidup sehari-hari dalam sekolah. Budaya kolaborasi antara fungsi yang harus selalu ditumbuhkembangkan hingga tercipta iklim kebersamaan.

3) Output yang diharapkan

Sekolah memiliki output yang diharapkan. Output adalah kinerja sekolah. Kinerja sekolah adalah prestasi yang dihasilkan dari proses sekolah. Kinerja sekolah diukur dari kualitasnya, efektifitasnya, produktifitasnya, efesiensinya, inovasinya, kualitas kehidupan kerjanya dan moral kerjanya.¹⁶

Output pendidikan adalah merupakan kinerja sekolah. Kinerja sekolah adalah prestasi sekolah yang dihasilkan dari proses atau perilaku sekolah. Kinerja sekolah dapat diukur dari kualitasnya, efektivitasnya, produktivitasnya, efesiendinya, inovasinya, kualitas kehidupan kerjanya, dan moral kerjanya.¹⁷

c. Prinsip-Prinsip Manajemen TQM (*Total Quality Management*)

Terdapat delapan prinsip utama dari TQM, yakni sebagai berikut¹⁸:

- 1) Tanggung jawab untuk manajemen puncak (*Top Management*). Manajemen harus menciptaka struktur organisasi, rancangan suatu produk (*product desingn*), proses produksi, dan insentif untuk mendorong karyawan membuat produk yang bermutu.
- 2) Mutu harus difokuskan kepada konsumen dan evaluasinya harus berbasis konsumen.
- 3) Design proses produksi dan metode kerja harus jelas untuk mencapai kesesuaian mutu produk (*conformance quality product*).
- 4) Setiap karyawan bertanggung jawab atas tercapainya mutu produk yang baik.

¹⁶ E. Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi, Konsep, Karakteristik Dan Implementasi*, 165.

¹⁷ Joremi S.Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu*, 72.

¹⁸ Suryadi, Prawirosentono, *Fiosofi Baru Tentang Management Mutu Terpadu Abad 21 edisi kedua*, (Jakarta : PT. Bumi Aksara, 2007), 93.

- 5) Mutu tidak boleh dinilai setelah menjadi barang jadi, tetapi sejak awal (sejak menjadi komponen).
- 6) Temukan masalah secara cepat lalu pecahkan secara cepat pula (*identify problem quickly and corrected immediately*).
- 7) Organisasi harus berusaha keras (*strive*) melaksanakan perbaikan mutu produk secara terus-menerus.
- 8) Perusahaan/lembaga harus bekerjasama dengan pemasok bahan untuk melaksanakan TQM.

Total Quality Management merupakan suatu konsep yang berupaya melaksanakan sistem manajemen kualitas kelas dunia. Untuk itu diperlukan perubahan besara dalam budaya dan sistem nilai suatu organisasi, ada empat prinsip utama dalam TQM, yaitu sebagai berikut:¹⁹

1) Kepuasan Pelanggan

Dalam TQM, konsep mengani kualitas dan pelanggan diperluas. Kualitas tidak hanya bermakna kesesuaian spesifikasi-spesifikasi tertentu, tetapi ditentukan oleh pelanggan. Pelanggan itu sendiri meliputi pelanggan internal dan eksternal. Kebutuhan pelanggan di usahakan untuk dipuaskan dalam segala aspek.

Memberikan kepuasan kebutuhan pelanggan (internal dan eksternal) dalam segala aspek. Oleh karena itu, segala aktifitas lembaga organisasi harus dikordinasikan untuk memuaskan para pelanggan. Kualitas yang dihasilkan suatu lembaga organisasi sama dengan nilai yang diberikan dalam rangka meningkatkan kualitas hidup para pelanggan. Semakin tinggi nilai yang diberikan semakin tinggi pula kepuasan pelanggan.

2) Aspek Terhadap Setiap Orang

Dalam lembaga pendidikan kualitas tergolong tingkat atas, setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreativitas yang khas. Dengan demikian karyawan merupakan sumberdaya organisasi yang paling bernilai. Oleh karena itu setiap orang di dalam organisasi

¹⁹ Hansler dan Brunell dalam Schuing dan Cristopher, *Total Quality Management*, 165-166.

diperlakukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambil keputusan.

3) Manajemen Berdasarkan Fakta

Dalam lembaga pendidikan kualitas tergolong tingkat atas berorientasi berdasarkan pada fakta. Maksudnya setiap keputusan selalu di dasarkan pada data, bukan sekedar perasaan (*feeling*).

4) Perbaikan Berkesinambungan

Agar dapat sukses, setiap lembaga organisasi perlu melakukan proses sistematis dalam melaksanakan perbaikan secara berkesinambungan.²⁰ Proses yang berlaku di sini adalah siklus PDAC (*plan-do-check-act*), yang terdiri dari langkah-langkah perencanaan, pelaksanaan rencana, pemeriksaan hasil pelaksanaan rencana, dan tindakan korektif terhadap hasil yang di peroleh.

Lima konsep TQM yang efektif yaitu: perbaikan berkelanjutan, pemberdayaan karyawan, perbandingan kerja, penyediaan kebutuhan tepat waktu, dan pengetahuan tentang piranti TQM. Dalam pengelolaan kualitas, dilakukan penggunaan tiga proses manajemen yaitu:

- 1) Perencanaan kualitas: aktifitas pengembangan produk dan proses yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.
- 2) Pengendalian kualitas: aktifitas evaluasi kinerja kualitas, membandingkan kinerja nyata dengan tujuan kualitas, dan bertindak berdasarkan perbedaan.
- 3) Peningkatan kualitas: cara-cara meningkatkan kinerja kualitas ketingkat yang lebih dari sebelumnya.

Dalam perkembangannya prinsip-prinsip TQM bukan sekedar pendekatan proses dan struktur sebagai mana dijelaskan sebelumnya, TQM lebih merupakan pendekatan kesisteman yang juga melibatkan aktivitas manajemen sumber daya manusia. Upaya tersebut dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan, pendekatan sistem yang mendukung, dan struktur kerja. Upaya tersebut termasuk kegiatan manajemen SDM.

²⁰ M.N. Nasution. *Management Mutu Terpadu (Total Quality Management)*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2001), 33.

d. Implementasi TQM (*Total Quality Management*) dalam Pendidikan

Dalam kerangka manajemen pengembangan mutu terpadu, usaha pendidikan tidak lain adalah merupakan usaha “jasa” yang memberikan pelayanan kepada pelanggannya, yaitu mereka yang belajar dalam lembaga pendidikan tersebut. Mereka yang belajar tersebut bisa merupakan mahasiswa/pelajar/peserta belajar yang biasa disebut klien/pelanggan primer (*primary external customers*). Mereka inilah yang langsung menerima manfaat layanan pendidikan dari lembaga tersebut. Para klien terkait dengan orang yang mengirimnya ke lembaga pendidikan, yaitu orang tua atau lembaga tempat klien tersebut bekerja, dan mereka ini disebut sebagai pelanggan sekunder (*secondary external customers*). Pelanggan lainnya yang bersifat tersier adalah lapangan kerja bisa pemerintah maupun masyarakat pengguna output pendidikan (*tertiary external customers*).²¹

Selain itu, dalam hubungan kelembagaan masih terdapat pelanggan lainnya yaitu yang berasal dari interen lembaga; mereka itu adalah para guru/dosen/tutor dan tenaga administrasi lembaga pendidikan, serta pimpinan lembaga pendidikan (*internal customers*). Walaupun para guru/dosen/tutor dan tenaga administrasi, serta pimpinan lembaga pendidikan tersebut terlibat dalam proses pelayanan jasa, tetapi mereka termasuk juga pelanggan jika dilihat dari hubungan manajemen. Mereka berkepentingan dengan lembaga tersebut untuk maju dan berkualitas, mereka diuntungkan baik secara kebanggaan maupun finansial.

Seperti disebut diatas bahwa program peningkatan mutu harus berorientasi kepada kebutuhan/harapan pelanggan, maka layanan pendidikan suatu lembaga haruslah memperhatikan masing-masing pelanggan di atas. Kepuasan dan kebanggaan dari mereka sebagai penerima manfaat layanan pendidikan harus menjadi acuan bagi program peningkatan mutu layanan pendidikan.

²¹ M.N. Nasution. *Management Mutu Terpadu (Total Quality Management)*, 56.

Dalam kaitan ini, Dikmenum Depdiknas mengedepankan empat teknik untuk peningkatan mutu suatu lembaga pendidikan, yaitu:²²

- 1) *School review*, yaitu proses mengharuskan seluruh komponen sekolah bekerja sama dengan berbagai pihak yang memiliki keterkaitan, misalnya orang tua dan tenaga profesional, untuk mengevaluasi keefektifan kebijakan sekolah, program dan pelaksanaannya, serta mutu lulusan. Dengan *school review* diharapkan akan dapat dihasilkan laporan yang berisikan kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman, prestasi sekolah dan memberikan rekomendasi untuk perencanaan strategis di masa selanjutnya.
- 2) *Benchmarking* merupakan kegiatan untuk menetapkan standar, baik proses maupun hasil yang akan dicapai dalam sebuah periode tertentu. Untuk kepentingan praksis, maka standar tersebut direfleksikan dari realitas yang ada. Sebagai contoh, untuk perilaku mengajar bisa saja standar yang telah ditetapkan dan direfleksikan pada seorang guru yang dikenal baik oleh siswa ataupun guru lain yang memiliki prestasi dalam mengajar. Standarisasi ini dapat dibagi dua, yaitu *internal benchmarking* dan *external benchmarking*.
- 3) *Quality assurance* yang bersifat *process oriented*. Artinya proses ini mengandung jaminan bahwa proses yang berlangsung dilaksanakan sesuai standar yang telah ditentukan pula, hal ini bertujuan agar hasil yang dicapai dapat sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Dalam menjalankan menjalankan hal ini, maka yang penting dilakukan mekanisme *checking* dan *auditing* pada segenap elemen lembaga pendidikan.
- 4) *Quality control*, merupakan suatu sistem untuk mendeteksi terjadinya penyimpangan kualitas output yang tidak sesuai dengan standar. Konsep ini berorientasi pada output untuk memastikan apakah mutu output sesuai dengan standar. Oleh karena itu,

²² Dikmenum Depdikbud, *Pelatihan Kepala Sekolah Menengah Umum, Suplemen 2: Manajemen Peningkatan Mutu*, (Jakarta: Depdikbud, 1999), 98.

konsep ini menuntut adanya indikator yang pasti dan jelas.²³

Morgatroyd dan Morgan mengungkapkan ada tiga teknik mendasar dalam menetapkan mutu, yaitu *quality assurance*, *contract conformance*, dan *customer driven*. *Quality assurance* bertujuan menetapkan standarisasi mutu dalam tiap proses yang akan dijalankan, yang melakukan ini bukanlah para pakar yang menjadi konsultan, akan tetapi tiap orang yang ada dalam batas unit pekerjaannya masing-masing. Sedangkan *contract conformance* bertugas untuk melakukan kontrak atau deal antar segenap elemen yang akan melakukannya. Tanpa kesepakatan di awal dilakukannya pekerjaannya, maka standarisasi tidak akan berarti karena tidak ada tali pengikat kewajiban antar elemen tersebut dalam mencapai keberhasilan. *Customer driven quality*, adalah ukuran mutu yang ditentukan oleh pengguna dari produk tersebut, maka TQM menuntut adanya perubahan yang dinamis dalam lembaga pendidikan. Artinya peserta didik dikenalkan pada dinamika kebutuhan masa depannya masing-masing dan disiapkan di lembaga pendidikan tersebut dengan harapan mereka akan mampu menghadapinya pada masanya.

Dalam Manajemen Mutu Terpadu, keberhasilan sekolah diukur dari tingkat kepuasan pelanggan, baik internal maupun eksternal. Menurut Hadari Nawawi, sekolah dikatakan berhasil jika mampu memberikan pelayanan sama atau melebihi harapan pelanggan. Dilihat jenis pelanggannya, maka sekolah dikatakan berhasil jika :

- 1) Siswa puas dengan layanan sekolah, antara lain puas dengan pelajaran yang diterima, puas dengan perlakuan oleh guru maupun pimpinan, puas dengan fasilitas yang disediakan sekolah.
- 2) Orang tua siswa puas dengan layanan terhadap anaknya maupun layanan kepada orang tua, misalnya puas karena menerima laporan periodik tentang

²³ Maryamah, M., "TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) DALAM KONTEKS PENDIDIKAN" *Ta'dib: Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. XVIII. No. 1 Juni, 103 diakses pada tanggal 15 Januari 2022 <http://jurnal.radenfatah.ac.id/index.php/tadib/article/view/41>

perkembangan siswa maupun program-program sekolah.²⁴

- 3) Pihak pemakai/penerima lulusan (perguruan tinggi, industri, masyarakat) puas karena menerima lulusan dengan kualitas sesuai harapan.
- 4) Guru dan karyawan puas dengan pelayanan sekolah, misalnya pembagian kerja, hubungan antar guru/karyawan/pimpinan, gaji/honorarium, dan sebagainya.

Masih menurut Hadari Nawawi, bagi organisasi pendidikan, adaptasi manajemen mutu terpadu dapat dikatakan sukses, jika menunjukkan gejala-gejala sebagai berikut²⁵ :

- 1) Tingkat konsistensi produk dalam memberikan pelayanan umum dan pelaksanaan pembangunan untuk kepentingan peningkatan kualitas SDM terus meningkat.
- 2) Kekeliruan dalam bekerja yang berdampak menimbulkan ketidakpuasan dan komplain masyarakat yang dilayani semakin berkurang.
- 3) Disiplin waktu dan disiplin kerja semakin meningkat.
- 4) Inventarisasi asset organisasi semakin sempurna, terkendali dan tidak berkurang/hilang tanpa diketahui sebab-sebabnya.
- 5) Kontrol berlangsung efektif terutama dari atasan langsung melalui pengawasan melekat, sehingga mampu menghemat pembiayaan, mencegah penyimpangan dalam pemberian pelayanan umum dan pembangunan sesuai dengan kebutuhan masyarakat.
- 6) Pemborosan dana dan waktu dalam bekerja dapat dicegah.
- 7) Peningkatan keterampilan dan keahlian bekerja terus dilaksanakan sehingga metode atau cara bekerja selalu mampu mengadaptasi perubahan dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, sebagai cara bekerja

²⁴ Maryamah, M., "TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) DALAM KONTEKS PENDIDIKAN" *Ta'dib: Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. XVIII. No. 1 Juni, 103 diakses pada tanggal 15 Januari 2022 <http://jurnal.radenfatah.ac.id/index.php/tadib/article/view/41>

²⁵ Haidar, *Manajemen Strategik*, (Yogyakarta: Gadjah Mada Pers), 2005, 68.

yang paling efektif, efisien dan produktif, sehingga kualitas produk dan pelayanan umum terus meningkat.²⁶

Dalam mengimplementasikan TQM di dalam organisasi pendidikan (sekolah) seringkali mendapatkan kendala/masalah. Permasalahan yang seringkali dihadapi di lapangan adalah sikap mental para pengelola pendidikan, tidak adanya tindak lanjut dari evaluasi program, gaya kepemimpinan yang tidak mendukung, kurangnya rasa memiliki para pelaksana pendidikan, dan belum membudayanya prinsip melakukan sesuatu secara benar dari awal. Kendala-kendala itu disebabkan oleh adanya kepemimpinan yang tidak berjiwa *entrepreneur* dan tidak tangguh, adanya sentralistik manajemen pendidikan, dan rendahnya etos kerja para pengelola, kurangnya melibatkan semua pihak untuk berpartisipasi. Selain itu kurangnya sosialisasi kepada warga sekolah terutama guru yang belum tahu, kenal, dan memahami tentang TQM.

Berdasarkan paparan di atas, tampak bahwa sebenarnya mutu pendidikan adalah merupakan akumulasi dari semua mutu jasa pelayanan yang ada di lembaga pendidikan yang diterima oleh para pelanggannya. Layanan pendidikan merupakan suatu proses yang panjang, dan kegiatannya yang satu dipengaruhi oleh kegiatan yang lain. Bila semua kegiatan dilakukan dengan baik, maka hasil akhir layanan pendidikan tersebut akan mencapai hasil yang baik, berupa “mutu terpadu”.

e. **Hal-hal yang mempengaruhi TQM**

- 1) *Leadership* (Kepemimpinan) adalah kualitas yang harus dimiliki seorang pemimpin dalam kegiatannya mempengaruhi perilaku orang banyak, agar mau bekerjasama dalam mencapai sesuatu tujuan. Kepemimpinan merupakan salah satu pilar penting dalam TQM, karena organisasi tidak ada artinya tanpa kepemimpinan yang memadai. Prinsip-prinsip tersebut antara lain bahwa pimpinan lembaga pendidikan hendaknya memiliki tekad yang kuat untuk terus menerus memperbaiki mutu, memiliki

²⁶ Haidar, *Manajemen Strategik*, 68.

sikap pelayanan dengan cara membantu orang-orang dalam lembaganya.²⁷

- 2) *Recruitment* dan Pelatihan Staf yang bertugas harus memiliki kompetensi agar dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Kualitas sistem memerlukan rincian pemilihan staf, pelatihan, kompetensi dan motivasi serta kebijakan untuk pengembangan karir. Pengembangan staf memerlukan suatu rencana dari lembaga dan analisa proses, disamping sistem monitoring dan evaluasi efektivitas program pelatihan jangka panjang dan jangka pendek yang diperlukan dalam program ini. Staf yang memperoleh pendidikan secara lebih baik dinilai lebih dapat mengambil bagian dalam peningkatan kualitas.
- 3) Sistem *Reward*, lembaga perlu untuk merinci kebijakan yang menyangkut kesempatan yang sama dan metode serta prosedur yang digunakan untuk mencapai tujuan. Kebijakan atas kesempatan yang sama perlu juga diiringi dengan sistem reward imbalan, penghargaan yang dapat menjamin rasa keadilan dan memungkinkan staf merasa “aman” berkontribusi secara maksimal untuk lembaga.
- 4) Aturan organisasi, keberhasilan penerapan TQM dalam lembaga pendidikan lebih banyak disebabkan oleh sistem dan prosedur yang diorganisir dan didesain secara komprehensif dan terintegrasi dalam suatu ketentuan yang disepakati dan dapat dilaksanakan secara konsisten dan terpadu.
- 5) Budaya Kerja. Setiap orang dalam lembaga bekerja sama dalam mendukung proses transformasi dalam suasana saling menghargai, saling mempercayai, saling pengertian dan saling membantu untuk mencapai suatu tujuan. Transformasi budaya kerja merupakan keterpaduan berbagai individu dalam peran-peran secara optimal sesuai dengan keahlian bidang kerja masing-masing guna mewujudkan sasaran yang telah ditetapkan.²⁸

²⁷ Udin S.Sa'ud, *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*, (Serang : Tiara Kerta Jaya, 2004), 15.

²⁸ Udin S.Sa'ud, *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*, 16

2. Kepemimpinan Kepala Madrasah

a. Pengertian

Kepemimpinan berasal dari bahasa Inggris yaitu *leader* dari akar kata *to lead* yang berarti pemimpin dan *leadership* yang berarti kepemimpinan. Dalam kata kerja *to lead* tersebut mengandung beberapa makna yang saling berkaitan yakni bergerak lebih cepat, berjalan ke depan, mengambil langkah pertama, mengarahkan pikiran, membimbing dan menggerakkan orang lain melalui pengaruhnya.²⁹

Kepemimpinan adalah kegiatan atau tugasnya sebagai pemimpin. Menurut *accomplish some goals* atau sebagai suatu usaha untuk mempengaruhi individu-individu menyelesaikan beberapa tujuan.³⁰

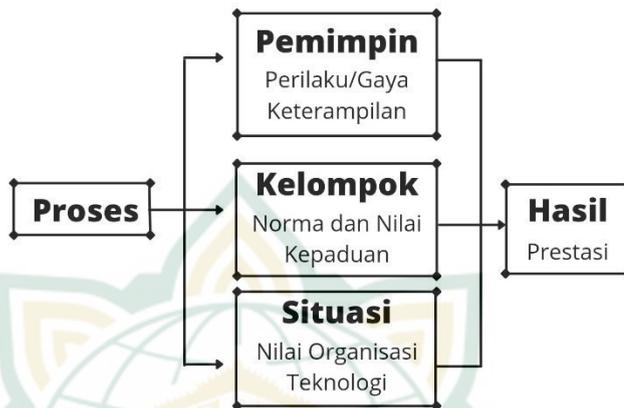
Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia istilah pemimpin diartikan sebagai pemuka, penuntun (pemberi contoh) atau penunjuk jalan. Jadi secara fisik pemimpin itu berada di depan. Tetapi pada hakekatnya, di manapun tempatnya, seseorang dapat menjadi pemimpin dalam memberikan pimpinan. Hal ini sesuai dengan ungkapan Ki Hajar Dewantoro yang terkenal, yakni "*Ing ngarsa sung tuladha, Ing madya mangun karsa, Tut wuri handayani*" yang artinya, jika berada di depan memberikan contoh, jika berada di tengah-tengah mendorong tumbuh dan lahirnya keinginan yang nyata dan jika berada di belakang dapat memberikan pengaruh yang signifikan.

Pada umumnya kepemimpinan didefinisikan sebagai suatu proses mempengaruhi aktivitas individu atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Menurut Stoner, kepemimpinan manajerial dapat didefinisikan sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya. Dari definisi ini, nampak bahwa kepemimpinan adalah suatu proses, bukan orang.

²⁹ Imam Suprayogo, *Reformulasi Visi Pendidikan Islam* (STAIN Press, 1999), 161.

³⁰ Novianty Djafri, *Manajemen Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah; Pengetahuan Manajemen, Efektivitas, Kemandirian Keunggulan Bersaing Dan Kecerdasan Emosi*, ed. by Arifin Tahir, Cet.2 (Yogyakarta: Deepublish, 2017), 1.

Proses kepemimpinan meliputi tiga faktor yaitu pemimpin, pengikut dan faktor situasi. Interaksi dari tiga faktor tersebut menghasilkan prestasi dan kepuasan.³¹



Gambar 2.1
Proses Kepemimpinan

Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard di dalam bukunya yang berjudul *Management of Organizational Behavior*, mengemukakan definisi kepemimpinan adalah kegiatan dalam mempengaruhi orang lain untuk bekerja keras dengan penuh kemauan untuk tujuan kelompok (*Leadership is the activity of influencing exercised to strive for group objective*).

Kepemimpinan menurut Gibson, adalah suatu upaya penggunaan jenis pengaruh bukan paksaan (*concoersive*) untuk memotivasi orang-orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan tertentu. Pendapat senada dikemukakan oleh Suwanto, di mana kepemimpinan yang kuat merupakan hal yang penting dalam mencapai tingkat keefektifan organisasional secara optimal.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan melibatkan unsur: penggunaan pengaruh dan semua hubungan merupakan upaya kepemimpinan, pentingnya proses komunikasi, kejelasan dan tepatnya komunikasi mempengaruhi perilaku dan prestasi pengikut,

³¹ Abdul Hakim, *Dinamika Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi (Pendekatan Konvensional Dan Nilai-Nilai Islami)*, Cet. I (Semarang: EF Press Digimedia, 2014), 125.

berfokus pada pencapaian tujuan individu, kelompok dan organisasi.³²

b. Unsur-unsur Kepemimpinan

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi pemimpin seperti kepala madrasah yang menggerakkan orang-orang yang dipimpinnya untuk mewujudkan kepemimpinannya yang efektif. Salah satu faktor yang mempermudah kepemimpinan adalah rasa kebersamaan diantara anggota dan pemimpin. Hal ini sesuai dengan unsur-unsur dalam suatu kepemimpinan yaitu sebagai berikut:

- 1) Adanya seseorang yang berfungsi memimpin, yang disebut pemimpin (*leader*).
- 2) Adanya orang atau kelompok yang dipimpin.
- 3) Adanya kegiatan yang menggerakkan kelompok dengan cara mempengaruhi dan mengarahkan perasaan, pikiran dan perilaku kelompok.
- 4) Adanya tujuan yang hendak dicapai.
- 5) Terjadinya suatu proses di dalam kelompok atau organisasi, baik besar dengan banyak, maupun kecil dengan sedikit orang-orang yang dipimpinnya.³³

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan melibatkan unsur :penggunaan pengaruh dan semua hubungan merupakan upaya kepemimpinan, pentingnya proses komunikasi, kejelasan dan tepatnya komunikasi mempengaruhi perilaku dan prestasi pengikut, berfokus pada pencapaian tujuan individu kelompok dan organisasi.³⁴

Dalam menentukan arah kepemimpinan, diperlukan sebuah fungsi transformasi kepemimpinan. Transformasi menjadi sebuah kebutuhan mendasar walaupun sulit dan memerlukan investasi waktu yang panjang, tetapi merupakan faktor penentu keberhasilan dan keefektifan

³² Benjamin Bukit dkk, *Pengembangan Sumber Daya Manusia; Teori, Dimensi Pengukuran Dan Implementasi Dalam Organisasi*, Cet.1 (Yogyakarta: Zahir Publishing, 2017), 43.

³³ Novianty Djafri, *Manajemen Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah; Pengetahuan Manajemen, Efektivitas, Kemandirian Keunggulan Bersaing Dan Kecerdasan Emosi*, ed. by Arifin Tahir, Cet.2, 9-10.

³⁴ Abdul Rahmat and Syaiful Kadir, *Kepemimpinan Dan Budaya Mutu* (Yogyakarta: Zahir Publishing, 2017), 30.

eksistensi kepemimpinan kepala madrasah. Proses transformasi kepemimpinan dapat membawa hasil yang efektif jika ada unsur-unsur sebagai berikut:

1) Kepemimpinan yang kuat

Seorang pemimpin bukanlah seorang diktator/otoriter, tetapi pemimpin tim yang bekerja sungguh-sungguh untuk lembaga/organisasi dan bertanggungjawab atas jabatan dan Kedudukannya untuk menghadapi fakta-fakta brutal. Kepemimpinan yang kuat juga bukanlah seorang populis yang cenderung mencari aman dan menghindari tekanan-tekanan.

2) Dukungan bawahan

Pemimpin yang kuat tidak ada artinya jika tidak didukung oleh bawahan-bawahannya yang rela mengorbankan waktu, tenaga, pikiran dan masa depannya. Mereka rela menghadapi masa-masa sulit, stress, masa-masa yang penuh dengan ketidakpastian dan mungkin pula komentar-komentar yang tidak sehat dari berbagai pihak. Mereka berjuang di antara teman-teman, melewati konflik demi konflik sampai akhirnya menemukan jalan.

3) Komunikasi yang jelas

Pemimpin harus punya seni dalam berkomunikasi, baik verbal maupun non-verbal. Kepemimpinan memerlukan komunikasi massa yang melibatkan banyak orang. Tanpa kepiawaian komunikasi dan dukungan tim komunikasi yang baik, kepemimpinan tidak akan efektif.

4) Komitmen pemimpin

Pemimpin juga harus membangun komitmen yang harus dimulai dari dirinya sendiri.³⁵

Menurut Avolio, kepemimpinan kepala madrasah mempunyai beberapa komponen yaitu: *pertama*, pengaruh yang diidealkan. Kepala madrasah harus mampu menjadi figur atau contoh tokoh yang dikagumi, dihargai, dan diikuti guru. *Kedua*, motivasi inspirasional. Hal ini dapat dipahami sebagai kepala madrasah yang dapat menetapkan standar yang tinggi dan mampu mengajak guru untuk dapat

³⁵ Benjamin Bukit dkk, *Pengembangan Sumber Daya Manusia; Teori, Dimensi Pengukuran Dan Implementasi Dalam Organisasi*, 57.

mencapai standar tersebut. *Ketiga*, stimulasi intelektual. Dapat dipahami sebagai seorang kepala madrasah yang mampu mengarahkan guru untuk menyelesaikan masalah dengan cermat dan rasional. *Keempat*, pertimbangan individual. Merupakan perilaku kepala madrasah yang dapat memahami bahwa setiap guru dan peserta didik mempunyai kepribadian yang berbeda-beda.³⁶

c. Syarat-syarat Kepemimpinan

Pemimpin pendidikan untuk memangku jabatan yang dapat melaksanakan tugas-tugasnya dan memainkan peranannya sebagai pemimpin yang baik dan sukses, maka dituntut beberapa persyaratan jasmani, rohani dan moralitas yang baik, bahkan persyaratan sosial ekonomis yang layak. Persyaratan-persyaratan tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Rendah hati dan sederhana
- 2) Bersifat suka menolong
- 3) Sabar dan memiliki kestabilan emosi
- 4) Percaya kepada diri sendiri
- 5) Jujur, adil dan dapat dipercaya
- 6) Keahlian dalam jabatan.³⁷

Selain itu kepala madrasah sebagai pemimpin sebuah lembaga pendidikan harus memiliki beberapa sikap penting, antara lain:

- 1) Memberikan kesempatan kepada anggota untuk berpartisipasi dalam proses perubahan guna merefleksikan dan mengembangkan pemahaman personal tentang sifat dan implikasi perubahan terhadap diri mereka.
- 2) Mendorong mereka yang terlibat dalam implementasi perbaikan untuk membentuk kelompok-kelompok sosial dan membangun tradisi saling mendukung selama proses perubahan.
- 3) Membuka peluang feedback positif bagi semua pihak yang terlibat dalam perubahan.
- 4) Harus sensitif terhadap proses pengembangan dan menciptakan kondisi yang kondusif bagi *feedback*

³⁶ Shalahuddin, "Karakteristik Kepemimpinan Kepala Sekolah" 51.

³⁷ Abdul Aziz Wahab, *Anatomi Organisasi Dan Kepemimpinan Pendidikan [Anatomy of the Organization and Educational Leadership]*, (Bandung: Alfabeta, 2011), 136.

yang dibutuhkan, kemudian menindak lanjuti dengan melibatkan beberapa pihak dalam mendiskusikan ide-ide prakteknya.³⁸

d. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah cara yang dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang dilihat.

Gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku seorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi anak buahnya, apa yang dipilih oleh pemimpin untuk dikerjakan, cara pemimpin bertindak dalam mempengaruhi anggota kelompok membentuk gaya kepemimpinannya.³⁹

Berkaitan dengan masalah gaya kepemimpinan, Ngalim Purwanto membagi tiga gaya kepemimpinan yang pokok yaitu gaya kepemimpinan otokratis, demokratis, *laissez faire*.⁴⁰

1) Gaya Kepemimpinan Otokratis

Gaya kepemimpinan otokratis ini meletakkan seorang pemimpin sebagai sumber kebijakan. Pemimpin merupakan segala-galanya. Bawahan dipandang sebagai orang yang melaksanakan perintah. Oleh karena itu, bawahan hanya menerima instruksi saja dan tidak diperkenankan membantah maupun mengeluarkan ide atau pendapat. dalam posisi demikian anggota atau bawahan tidak terlibat dalam soal keorganisasian. Pada tipe kepemimpinan ini segala sesuatunya ditentukan oleh pemimpin sehingga keberhasilan organisasi terletak pada pemimpin.⁴¹

2) Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan ini memberikan tanggung jawab dan wewenang kepada semua pihak, sehingga ikut terlibat aktif dalam organisasi, anggota diberi kesempatan untuk memberikan usul serta saran dan

³⁸ Tony Bush and Marianne Coleman, *Manajemen Strategis Kepemimpinan Pendidikan*, (Jogjakarta: IRCiSoD, 2008), 80-81.

³⁹ Enco Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi Dan Implementasi* (Remaja Rosdakarya, 2004), 108.

⁴⁰ Ngalim Purwanto, *Kepemimpinan Yang Efektif*, (Yogyakarta: Gadjah Mada, 1992), 67.

⁴¹ Ngalim Purwanto, *Kepemimpinan Yang Efektif*, 67.

kritik demi kemajuan organisasi. Gaya kepemimpinan ini memandang bawahan sebagai bagian dari keseluruhan organisasinya, sehingga mendapat tempat sesuai dengan harkat dan martabatnya sebagai manusia. Pemimpin mempunyai tanggung jawab dan tugas untuk mengarahkan, mengontrol dan mengevaluasi serta mengkoordinasi.⁴²

3) Gaya Kepemimpinna *Laissez Faire*

Pada prinsipnya gaya kepemimpinan ini memberikan kebebasan mutlak kepada para bawahan. Semua keputusan dalam pelaksanaan tugas dan pekerjaan diserahkan sepenuhnya kepada bawahan. Dalam hal ini pemimpin bersifat pasif dan tidak memberikan contoh-contoh kepemimpinannya. Kepala madrasah sebagai pemimpin bertipe seperti ini, menghendaki semua komponen pelaku pendidikan menjalankan tugasnya dengan bebas.

Oleh karena itu, tipe kepemimpinan bebas merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan diserahkan pada bawahan. Karena arti *laissez* secara harfiah adalah mengizinkan dan *faire* adalah bebas.

Jadi, pengertian *laissez faire* adalah memberikan kepada orang lain dengan prinsip kebebasan, termasuk bawahan untuk melaksanakan tugasnya dengan bebas sesuai dengan kehendak bawahan dan tipe ini dapat dilaksanakan di madrasah yang benar-benar mempunyai sumber daya manusia maupun alamnya dengan baik dan mampu merancang semua kebutuhan dengan mandiri.

Pemimpin *laissez faire* merupakan kebalikan dari kepemimpinan otokratis dan sering disebut liberal, karena ia memberikan banyak kebebasan kepada para anggotanya untuk mengambil langkah-langkah sendiri dalam menghadapi sesuatu.⁴³

Senada dengan hal tersebut, berbagai pengalaman dan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan

⁴² Ngalim Purwanto, *Kepemimpinan Yang Efektif*, 68.

⁴³ Enco Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional: Dalam Konteks Menyukseskan MBS Dan KBK* (Yogyakarta: Remaja Rosdakarya, 2003), 271.

mempunyai tiga gaya tertentu, Mc. Gregor sebagaimana dikutip oleh *Flippo* merumuskan ada tiga prinsip kepemimpinan yang saling berbeda, yaitu: (a) *Otocratic Leadership*, (b) *Partisipative or Democratic Leadership*, (c) *The Lazes Faire Leadership*.⁴⁴

e. Istilah Kepemimpinan dalam Prespektif Islam

Dalam pandangan Islam, kepemimpinan terkait dengan dua harapan atau tuntutan sosial mendasar yang dikenakan kepada pemimpin. Tanggung jawab atau prinsip akuntabilitas kepemimpinan dalam Islam, hendaknya diletakkan dalam tugas (muamalah) kehidupan dan pengabdian (ibadah) setiap manusia sebagai khalifah di bumi-Nya, sebagaimana firman Allah SWT dalam QS. Al-A'raf ayat 129 sebagai berikut:

قَالُوا أَوْذَيْنَا مِنْ قَبْلُ أَنْ تَأْتِيَنَا وَمِنْ بَعْدِ مَا جِئْتَنَا قَالَ عَسَىٰ رَبُّكُمْ أَنْ يُهْلِكَ عَدُوَّكُمْ وَيَسْتَخْلَفَكُمْ فِي الْأَرْضِ فَيَنْظُرَ كَيْفَ تَعْمَلُونَ ﴿١٢٩﴾

Artinya: *Kaum Musa berkata: "Kami telah ditindas (oleh Fir'aun) sebelum dating kepada kami dan sesudah kamu datang. Musa menjawab: "Mudah-mudahan Allah membinasakan musuhmu dan menjadikan kamu khalifah di bumi-Nya, maka Allah akan melihat bagaimana perbuatanmu".*⁴⁵

Komunitas muslim tidak dibenarkan mengangkat dan dipimpin oleh pemimpin yang bukan muslim, karena kepemimpinan itu berkaitan erat dengan pencapaian suatu cita-cita maka kepemimpinan harus berada di dalam genggaman tangan seorang pemimpin yang beriman dan bertaqwa kepada Allah SWT. Dan Allah SWT sudah dengan tegas melarang untuk mengangkat atau menjadikan

⁴⁴ Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, Bandung: Alfabeta, 2000, 149.

⁴⁵ M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah*, Jilid 5 (Jakarta: Lentera Hati, 2002), 295.

orang-orang kafir sebagai pemimpin. Firman Allah dalam QS. Ali Imran ayat 28 sebagai berikut:

لَا يَتَّخِذِ الْمُؤْمِنُونَ الْكَافِرِينَ أَوْلِيَاءَ مِنْ دُونِ الْمُؤْمِنِينَ وَمَنْ يَفْعَلْ ذَلِكَ فَلَيْسَ مِنَ اللَّهِ فِي شَيْءٍ إِلَّا أَنْ تَتَّقُوا مِنْهُمْ تُقَاتَةَ
 وَيُحَذِّرْكُمْ اللَّهُ نَفْسَهُ ۗ وَإِلَى اللَّهِ الْمَصِيرُ

Artinya: “Janganlah orang-orang mukmin mengambil orang-orang kafir menjadi wali (pemimpin) dengan meninggalkan orang-orang mukmin. Barang siapa berbuat demikian, niscaya lepaslah ia dari pertolongan Allah, kecuali karena (siasat) memelihara diri dari sesuatu yang ditakuti dari mereka. Dan Allah memperingatkan kamu terhadap diri (siksa)-Nya dan hanya kepada Allah kembali(mu).”⁴⁶

Islam memandang pula bahwa keahlian merupakan faktor penting yang dipersyaratkan pada pemimpin. Keahlian pemimpi menyangkut dua aspek, yaitu ketepatan dan kesesuaian posisi pemimpin dengan bidang garapannya dan pengetahuan yang luas mengenai bidangnya.⁴⁷

Dijelaskan juga oleh M. Quraish Shihab dalam bukunya “Wawasan al-Qur’an”, Islam menyebutkan kepemimpinan dengan beberapa istilah atau nama diantaranya *Imamah*, *Ri’ayah*, *Iamarah* dan *Wilayah*, yang semua pada hakekatnya adalah amanah (tanggung jawab). Nabi Muhammad SAW bersabda: “Apabila amanat disiasikan, maka nantikanlah kehancurannya”. Ketika ditanya, “Bagaimana menyia-nyiakannya?” Beliau menjawab: “Apabila wewenang pengelolaan (kepemimpinan) diserahkan kepada orang yang tidak mampu.”⁴⁸

⁴⁶ M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah*, 187.

⁴⁷ E Bahrudin, ‘Kepemimpinan Dalam Perspektif Islam’, *FIKRAH*, 8.1 (2016), 47.

⁴⁸ Tusriyanto, ‘Kepemimpinan Spiritual Menurut M. Quraish Shihab’, *Jurnal Akademika*,

Di dalam al-Qur'an ada perintah menunaikan amanat kepada pemiliknya, disusul dengan perintah menetapkan putusan yang adil, kemudian dilanjutkan dengan perintah taat/taqwa kepada Allah, Rasul dan ulil amri. Jadi kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain sebagai usaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan merupakan amanat (tanggungjawab) yang dibebankan kepada seseorang sebagai khalifah (wakil Allah) di muka bumi ini untuk dilaksanakan sebaik-baiknya karena akan dimintai pertanggung jawabannya di akhirat kelak.

Istilah kepemimpinan dalam Islam, ada beberapa bentuk diantaranya yaitu *Khilafah*, *Imam*, dan *Ulil Amri*.

1) *Khilafah* Kata *khilafah* berasal dari kata *khalafah-yakhlifu-khalfun* yang berarti *al-'aud* atau *al balad*, yakni mengganti, yang pada mulanya berarti belakang. Adapun pelakunya yaitu orang yang mengganti disebut *khalifah* dengan bentuk jamak *khulafa* yang berarti wakil, pengganti dan penguasa.⁴⁹ Kata *khalifah* sering diartikan sebagai pengganti, karena orang yang menggantikan datang sesudah orang yang digantikan dan ia menempati tempat dan kedudukan orang tersebut.

2) *Imam*

Di dalam al-Qur'an kata *imam* terulang sebanyak tujuh kali atau kata *aimmah* terulang lima kali. Kata *imam* dalam al-Qur'an mempunyai beberapa arti yaitu, nabi, pedoman, kitab/buku, jalan lurus dan pemimpin.⁵⁰ Adapun ayat al-Qur'an yang menjelaskan tentang *Imam* di antaranya terdapat di QS. Al-Furqon

وَالَّذِينَ يَقُولُونَ رَبَّنَا هَبْ لَنَا مِنْ أَزْوَاجِنَا وَذُرِّيَّاتِنَا قُرَّةَ أَعْيُنٍ
وَجْعَلْنَا لِلْمُتَّقِينَ إِمَامًا

Artinya: "Dan orang-orang yang berkata: Ya Tuhan kami, anugerahkanlah kepada kami istri-istri kami dan keturunan kami sebagai

⁴⁹ Kamaruzzaman Bustamam Ahmad, *Relasi Islam Dan Negara: Perspektif Modernis Dan Fundamentalis* (Indonesia Tera, 2001), 30.

⁵⁰ Said Aqil Husin Al Munawar, *Al-Qur'an Membangun Tradisi Kesalehan Hakiki* (Ciputat Press, 2002), 197.

*penyenang hati (kami), dan jadikanlah kami imam bagi orang-orang yang bertakwa.”*⁵¹

3) Ulil Amri

Istilah ulil amri oleh ahli al-Qur'an, Nazwar Syamsul diterjemahkan sebagai *functionaries*, orang yang mengemban tugas atau disertai menjalankan fungsi tertentu dalam suatu organisasi.⁵²

Berbeda dengan ayat-ayat yang menunjukkan istilah ulil amri dalam al-Qur'an hanya disebut dua kali. Salah satunya dalam QS. An-Nisa' ayat 59 :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي
الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ
إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ
تَأْوِيلًا

Artinya: “*Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah RasulNya, dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah (al-Qur'an) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.*”⁵³

Dalam konteks kepemimpinan spiritual, dikutip dari M. Quraish Shihab dalam bukunya “Membumikan al Qur'an Jilid 2”, beliau mengangkat pandangan agamawan tentang kriteria seorang yang dipilih Tuhan sebagai pemimpin masyarakat-Nya. Ada empat syarat pokok yang harus terpenuhi, yaitu:

⁵¹ M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah*, 496.

⁵² M Dawam Rahardjo, *Ensiklopedi Al-Qur'an: Tafsir Sosial Berdasarkan Konsep-Konsep Kunci* (Jakarta: Diterbitkan oleh Penerbit Paramadina bekerjasama Jurnal Ulumul Qur'an, 2002), 466.

⁵³ Ahmad Mustafa al-Maraghi, *Tafsir al-Maraghi*, (Semarang: Toha Putra, 1986) juz 5, 72-73.

- a) *Ash-Shiddiq*, yakni kebenaran dan kesungguhan dalam bersikap, berucap serta berjuang melaksanakan tugasnya.
- b) *Al-Amanah*, atau kepercayaan yang menjadikan dia memelihara sebaik-baiknya apa yang diserahkan kepadanya, baik dari Tuhan maupun yang dipimpinnya sehingga tercipta rasa aman bagi semua pihak.
- c) *Al-Fathinah*, yaitu kecerdasan yang melahirkan kemampuan menghadapi dan menanggulangi persoalan yang muncul mendadak sekalipun.
- d) *At-Tabligh*, yaitu penyampaian yang jujur dan bertanggung jawab atau dengan kata lain keterbukaan.⁵⁴

Berdasarkan pendapat M. Quraish Shihab tentang kepemimpinan spiritual dapat diambil beberapa hal yang dapat dijadikan sebagai rujukan sebagai acuan, antara lain:

- a) Kepemimpinan harus berlandaskan kepada kebijakan dan kemaslahatan serta mengantar kemajuan bagi masyarakat yang dipimpinnya.
- b) Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan intelektual, emosional dan spiritual yang baik serta memiliki kemampuan menghadapi tantangan dan cobaan. Hal ini disyaratkan karena kehidupan ini berjalan dengan dinamis dan setiap detik mengalami perubahan yang demikian cepat dan seorang pemimpin harus mampu membawa ke arah perubahan yang lebih baik.
- c) Dalam konteks kepemimpinan spiritual ada 4 syarat pokok yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu *As-Shiddiq*, *alAmanah*, *al-Fathonah* dan *at-Tabligh*.
- d) Kepemimpinan merupakan kontrak sosial dan menurut keadilan. Keadilan yang di maksud di sini adalah keadilan yang dapat dirasakan oleh semua pihak, baik kawan maupun lawan.⁵⁵

⁵⁴ Tusriyanto, Kepemimpinan Spiritual Menurut M. Quraish Shihab', *Jurnal Akademika*, 126.

⁵⁵ Tusriyanto, Kepemimpinan Spiritual Menurut M. Quraish Shihab', *Jurnal Akademika*, 128.

Menurut Al-Mawardi, kepemimpinan (Negara) merupakan instrument untuk meneruskan misi kenabian guna memelihara agama dan mengatur dunia. Pemeliharaan agama dan pengaturan merupakan dua jenis aktifitas yang berbeda, tetapi berhubungan secara simbolik.⁵⁶

Menurut Al-Ghazali terdapat sepuluh syarat yang harus dipenuhi seseorang untuk dapat menjadi pemimpin (kepala Negara, sultan, raja) yakni dewasa/akil baligh, otak yang sehat, merdeka bukan budak, laki-laki, keturunan quraisy, pendengaran penglihatan yang sehat, kekuasaan yang nyata, memiliki ilmu pengetahuan dan wara'.⁵⁷

Menurut Al-Farabi, menjadi pemimpin haruslah seorang yang arif dan bijaksana, yang memiliki dua belas kualitas luhur, yakni lengkap anggota tubuhnya, baik daya pemahamannya, tinggi intelektualitasnya, pandai mengemukakan pendapat dan mudah dimengerti uraiannya, pecinta pendidikan dan gemar mengajar, tidak loba atau rakus dalam makanan/minum/wanita, pecinta kejujuran dan benci kebohongan, berjiwa besar dan berbudi luhur, tidak memandang penting kekayaan dan kesenang-senangan duniawi yang lain, pecinta keadilan dan benci perbuatan dzalim, tanggap dan tidak sukar diajak menegakkan keadilan dan sebaliknya sulit untuk melakukan atau menyetujui tindakan keji dan kotor, kuat pendirian terhadap hal-hal yang menurutnya harus dikerjakan, penuh keberanian, tinggi antusiasme, bukan penakut dan tidak berjiwa lemah atau kerdil.⁵⁸

Menurut Ibnu Taimiyah, kepemimpinan adalah fungsi khusus yang membentuk otoritas, kerajaan, dan kekuatan yang berkuasa. Negara disatukan sepenuhnya dalam pemikiran agama. Ibnu Taimiyah menerima pluraritas agama-agama negara-negara

⁵⁶ Muhammad Amin, *Pemikiran Politik Al-Mawardi, Jurnal Politik Profetik*, 04.2 (2016), 124.

⁵⁷ Munawir Syadzali, *Islam Dan Tata Negara; Ajaran, Sejarah Dan Pemikirannya* (Jakarta : UI Press, 1990), 78.

⁵⁸ Ali Abdul Mu'ti Muhammad, 'Filsafat Politik Antara Barat Dan Islam', *Terj. Rosihon Anwar. Bandung: CV. Pustaka Setia*, 2010, 360.

yang berbeda. Di setiap negara, pemimpin penguasa bertanggung jawab atas penerapan hudud (sanksi hukum), pelaksanaan puasa dan haji, pelaksanaan layanan umum, aplikasi norma-norma sosial dan ekonomi, serta yang terpenting penegakan shalat dan jihad. Seorang pemimpin tidak menetapkan tujuan mereka sendiri, melainkan memiliki otoritas untuk bertindak dan dipatuhi, karena mereka tengah berusaha mewujudkan tujuan-tujuan Islam.⁵⁹

3. Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Berdasarkan asal usul katanya (etimologis), bentuk jamak dari budaya adalah kebudayaan berasal dari bahasa sanskerta *budhaya* yang merupakan bentuk jamak dari budi, yang artinya akal atau segala sesuatu yang berhubungan dengan akal fikiran manusia. Owen mengatakan budaya dipandang sebagai nilai-nilai atau norma yang merujuk kepada bentuk pernyataan tentang apa yang dapat dan apa yang tidak dapat dilakukan oleh anggota organisasi; sebagai asumsi, yang merujuk kepada hal-hal apa saja yang dianggap benar atau salah. Adapun ayat Al-Quran yang menjelaskan mengenai organisasi bahwa Allah SWT menciptakan manusia secara besukusuku agar saling mengenal.

Budaya adalah suatu pola asumsi dasar yang ditemukan dan dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu karena mempelajari dan menguasai masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja dengan cukup baik untuk dipertimbangkan secara layak dan karena itu diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang dipersepsikan, berpikir dan dirasakan dengan benar dalam hubungan dengan masalah tersebut.⁶⁰

Ouchi mendefinisikan organisasi sebagai budaya; simbol, upacara, mitos kering yang mengkomunikasikan nilai-nilai yang mendasari dan keyakinan organisasi itu untuk karyawannya. Mintzberg mengatakan kebudayaan

⁵⁹ Antony Black, *Pemikiran Politik Islam: Dari Masa Nabi Hingga Masa Kini* (Penerbit Serambi, 2006), 293.

⁶⁰ Wibowo, *Budaya Organisasi*, (Depok : PT. Rajagrafindo Persada, 2018), 13.

sebagai organisasi ideologi, atau tradisi dan kepercayaan organisasi yang membedakannya dari organisasi lain dan infuse kehidupan tertentu kedalam kerangka strukturnya. Budaya organisasi adalah serangkaian nilai, keyakinan, perilaku, kebiasaan dan sikap yang membantu seorang anggota organisasi dalam memahami prinsip-prinsip yang dianut oleh organisasi tersebut.⁶¹

b. Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki fungsi yang sangat penting. Fungsi budaya organisasi adalah sebagai tapal batas tingkah laku individu yang ada didalamnya. Menurut Robbins fungsi budaya organisasi sebagai berikut:⁶²

- 1) Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
- 2) Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
- 3) Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan diri individual seseorang.
- 4) Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.
- 5) Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku. Meskipun tidak ada budaya yang terbaik, budaya yang kuat dapat mempromosikan kekompakan, loyalitas, dan komitmen, yang pada gilirannya mengurangi kecenderungan bagi anggotanya. Sejumlah fungsi penting yang dilakukan oleh budaya organisasi:
 - a) Budaya berfungsi mendefinisikan batas, itu menciptakan perbedaan diantara organisasi.
 - b) Budaya organisasi menyediakan dengan identitas.
 - c) Budaya memfasilitasi pengembangan komitmen untuk kelompok.
 - d) Budaya meningkatkan stabilitas sistem sosial.

⁶¹ Sunarto, *Manajemen*, (Yogyakarta : Amus, 2007), 157.

⁶² Suryanti, E. W, Pengembangan Budaya Organisasi di Sekolah, *Jurnal Ilmiah Likhitaprajna*, Vol 19, No 1, 2017, 7.

- e) Budaya ialah perangkat sosial yang mengikat organisasi; ia menyatakan standar yang sesuai untuk perilaku.
- f) Budaya berfungsi untuk membimbing dan membentuk sikap dan perilaku anggota organisasi. Hal ini penting untuk diingat, bagaimanapun, bahwa budaya yang kuat yang dapat berupa emosional atau disfungsional yang mempromosikan atau menghambat efektifitas.⁶³

c. Proses Pembentukan Budaya Organisasi

Ndraha menginventarisir sumber-sumber pembentuk budaya organisasi, diantaranya:

- 1) Pemilik organisasi
- 2) Pendiri organisasi
- 3) Sumber daya manusia asing
- 4) Luar organisasi
- 5) Orang yang berkepentingan dengan organisasi
- 6) Masyarakat⁶⁴

Selanjutnya dikemukakan pula bahwa proses budaya dapat terjadi dengan cara: (1) kontak budaya; (2) benturan budaya; dan (3) penggalian budaya. Pembentukan budaya tidak dapat dilakukan dalam waktu yang sekejap, namun memerlukan waktu dan bahkan biaya yang tidak sedikit untuk dapat menerima nilai-nilai baru dalam organisasi.

Setelah mapan, budaya organisasi sering mengabadikan dirinya dalam sejumlah hal. Calon anggota kelompok mungkin akan disaring berdasarkan kesesuaian nilai dan perilakunya dengan budaya organisasi. Kepada anggota organisasi yang baru terpilih bisa diajarkan gaya kelompok secara eksplisit. Kisah-kisah atau legenda-legenda historis bisa diceritakan terus menerus untuk mengingatkan setiap orang tentang nilai-nilai kelompok dan apa yang dimaksudkan dengannya. Para manajer bisa secara eksplisit berusaha bertindak sesuai dengan contoh budaya dan gagasan budaya tersebut. Begitu juga, anggota senior bisa mengkomunikasikan nilai-nilai pokok mereka

⁶³ Daryanto dan Farid, *Konsep Dasar Manajemen Pendidikan Sekolah*, (Yogyakarta:Gava Media, 2013), 219-220.

⁶⁴ Darmawan, D., *Hubungan Antara Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi Dengan Kinerja Guru Satuan Unit Pendidikan di Perguruan Darul Ma'arif*, Cipetan Selatan, Vol 3, No.1, 13.

secara terus menerus dalam percakapan sehari-hari atau melalui ritual dan perayaan-perayaan khusus.

Dalam suatu organisasi sesungguhnya tidak ada budaya yang baik atau buruk, yang ada hanyalah budaya yang sesuai atau tidak sesuai. Jika dalam suatu organisasi memiliki budaya yang sesuai, maka manajemennya lebih berfokus pada upaya pemeliharaan nilai-nilai yang ada dan perubahan tidak perlu dilakukan. Namun, jika terjadi kesalahan dalam memberikan asumsi dasar yang berdampak terhadap rendahnya kualitas kinerja, maka perubahan budaya mungkin diperlukan. Karena budaya ini telah berevolusi selama bertahun-tahun melalui sejumlah proses belajar yang telah berakar, maka mungkin saja sulit untuk diubah. Kebiasaan lama akan sulit dihilangkan.⁶⁵

Tahap yang penting dalam proses pembentukan budaya adalah dalam proses sosialisasi kepada segenap sumber daya manusia dalam organisasi. Sosialisasi merupakan suatu proses menyesuaikan pekerja pada budaya organisasi. Adapun menurut Stephen P. Robbins proses sosialisasi perlu dilakukan dengan urutan sebagai berikut:

- 1) *The prearrival stage*, merupakan periode pembelajaran dalam proses sosialisasi yang terjadi sebelum pekerja baru bergabung dalam dalam organisasi.
- 2) *The encounter stage*, suatu tahap sosialisasi dimana pekerja baru melihat apa yang diinginkan organisasi dan menghadapi kemungkinan bahwa antara harapan dan realitas mungkin berbeda.
- 3) *The metamorphosis stage*, suatu tahap proses sosialisasi dimana pekerja baru berubah dan menyesuaikan diri dari pada pekerjaan, kelompok kerja, dan organisasi.

Sosialisasi budaya menurut James L. Gibson, Jhon M. Ivancevich. Dan James H. Donnelly adalah suatu proses dimana organisasi membawa pekerja baru kedalam budaya. Dalam budaya terjadi transformasi nilai-nilai, asumsi dan sikap dari pekerja tua kepada yang muda.

⁶⁵ Suryanti, E. W, Pengembangan Budaya Organisasi di Sekolah, *Jurnal Ilmiah Likhitaprajna*, Vol 19, No 1, 2017, 7.

Tahapan sosialisasi biasanya sesuai dengan jalannya tahapan karier seseorang dalam organisasi.⁶⁶

d. Tujuan Budaya organisasi

Menurut Mangkunegara Tujuan penerapan budaya organisasi adalah agar seluruh individu dalam perusahaan atau organisasi mematuhi dan berpedoman pada sistem nilai keyakinan dan norma-norma yang berlaku dalam perusahaan atau organisasi tersebut. Setiap individu karyawan memiliki tujuan dan kepentingan sendiri, begitu juga organisasi dan perusahaan, oleh karena itu sebagai organisasi yang terdiri dari berbagai unsur sumber daya yang salah satunya adalah manusia, maka diperlukan nilai-nilai dan keyakinan yang disepakati bersama agar tujuan organisasi dan tujuan karyawan dapat sejalan dan selaras.

Hal itulah mengapa budaya perusahaan sangat penting dan bertujuan agar seluruh individu dalam organisasi atau perusahaan mematuhi dan berpedoman pada sistem nilai keyakinan dan norma-norma yang dalam organisasi atau perusahaan sehingga diharapkan tujuan organisasi dan dapat dicapai.⁶⁷

Wirawan mengatakan budaya organisasi mempunyai peran yang sangat besar dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Akan tetapi budaya organisasi juga dapat menghambat perkembangan organisasi. Berikut ini dikemukakan peran budaya organisasi terhadap organisasi, anggota organisasi, dan mereka yang berhubungan dengan organisasi.

- 1) Identitas organisasi. Budaya organisasi berisi satu set karakteristik yang melukiskan organisasi dan membedakannya dengan organisasi yang lain. Budaya organisasi menunjukkan identitas organisasi kepada orang diluar organisasi.
- 2) Menyatukan organisasi. Budaya organisasi merupakan lem normative yang merekatkan unsur-unsur organisasi menjadi satu. Norma, nilai-nilai, dan kode etik budaya organisasi menyatukan dan mengkoordinasi anggota organisasi.

⁶⁶ Wibowo, *Budaya Organisasi*, 60.

⁶⁷ Ikhsan, A., Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan non Dosen Pada Universitas Marcubuana, *Jurnal ilmiah Manajemen dan Bisnis*, Vol 2, No. 1, Jakarta 2016.

- 3) Reduksi konflik. Budaya organisasi sering dilukiskan sebagai semen atau lem yang menyatukan organisasi. Isi budaya mengembangkan kohesi sosial anggota organisasi yang mempunyai latar belakang berbeda, pola pikir, asumsi, dan filsafat organisasi yang sama memperkecil perbedaan dan terjadinya konflik diantara anggota organisasi.⁶⁸
- 4) Komitmen kepada anggota organisasi dan kelompok. Budaya organisasi bukan saja menyatukan, tetapi juga memfasilitasi komitmen anggota organisasi kepada organisasi dan kelompok kerjanya.
- 5) Reduksi ketidakpastian. Budaya organisasi mengurangi ketidakpastian dan meningkatkan kepastian. Dalam mencapai tujuannya, organisasi menghadapi ketidakpastian dan kompleksitas lingkungan, demikian juga aktivitas anggota organisasi dalam mencapai tujuan tersebut.
- 6) Menciptakan konsistensi. Budaya organisasi menciptakan konsistensi berpikir, berperilaku, dan merespon lingkungan organisasi. Budaya organisasi memberikan perauran, panduan, prosedur, serta pola memproduksi dan melaytani konsumen, nasabah, pelanggan, atau klien organisasi.
- 7) Motivasi. Budaya organisasi merupakan kekuatan tidak terlihat dibelakang faktor-faktor organisasi yang kelihatan dan dapat diobservasi. Budaya merupakan energi sosial yang membuat anggota organisasi untuk bertindak. Budaya organisasi memotivasi anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.
- 8) Kinerja organisasi. Budaya organisasi yang kondusif menciptakan, meningkatkan, dan mempertahankan kinerja tinggi. Budaya organisasi yang kondusif menciptakan kepuasan kerja, etos kerja, dan motivasi kerja karyawan. Semua faktor tersebut merupakan indikator terciptanya kinerja tinggi dari karyawan

⁶⁸ Ikhsan, A., Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan non Dosen Pada Universitas Marcubwana, *Jurnal ilmiah Manajemen dan Bisnis*, Vol 2, No. 1, 2016.

yang akan menghasilkan kinerja organisasi yang juga tinggi.⁶⁹

- 9) Keselamatan kerja. Budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap keselamatan kerja. Richard L Gardner dalam penelitiannya menunjukkan bahwa faktor penyebab kecelakaan industri adalah budaya organisasi perusahaan. Ada hubungan kausal positif antara budaya organisasi dan kecelakaan industri. Untuk meningkatkan kinerja keselamatan dan kerja.
- 10) Sumber keunggulan kompetitif. Budaya organisasi merupakan salah satu sumber keunggulan kompetitif. Budaya organisasi yang kuat mendorong motivasi kerja, konsistensi, efektivitas, dan efisiensi, serta menurunkan ketidakpastian yang memungkinkan kesuksesan organisasi dalam pasar dan persaingan.⁷⁰

e. Budaya Organisasi di MTs. Negeri 1 Kudus

Program aksi untuk peningkatan kualitas sekolah secara konvensional senantiasa bertumpu pada peningkatan kualitas proses belajar mengajar (PBM), sedikit menyentuh aspek-aspek budaya sekolah. Pilihan tentu tidak salah, karena aspek itulah yang berkait dengan prestasi siswa. Namun bukti menunjukkan yang dikemukakan Hanushek, sasaran peningkatan kualitas pada aspek PBM saja tidak cukup. Upaya peningkatan kualitas sekolah harus dimulai dari internal sekolah itu sendiri yaitu harus memperhatikan nilai-nilai yang hidup sebagai budaya sekolah.⁷¹

Pemerintah melalui prepres nomor 87 tahun 2017 mengeluarkan peraturan tentang penguatan pendidikan karakter. Peraturan ini dibuat dengan pertimbangan bahwa Indonesia sebagai bangsa yang berbudaya merupakan Negara yang menjunjung tinggi akhlak mulia, nilai-nilai luhur, kearifan dan budi pekerti. Dikeluarkannya prepres tersebut tentunya membawa angin segar bagi terciptanya kesejukan kehidupan berbangsa dan bernegara. Khususnya

⁶⁹ Ikhsan, A., Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan non Dosen Pada Universitas Marcubwana, *Jurnal ilmiah Manajemen dan Bisnis*, Vol 2, No. 1, 2016.

⁷⁰ Ikhsan, A., Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan non Dosen Pada Universitas Marcubwana, *Jurnal ilmiah Manajemen dan Bisnis*, Vol 2, No. 1, 2016.

⁷¹ Hanushek, *Mutu Pendidikan*, 120

dalam konteks terbentuknya anak bangsa yang memiliki nilai-nilai luhur atau berkarakter.

Ada delapan belas karakter yang ingin dicapai dalam program ini. Yaitu religius, jujur, toleransi, disiplin, kerja keras, kreatif, mandiri, demokratis, rasa ingin tahu, semangat dan kebangsaan, cinta tanah air, menghargai prestasi, bersahabat/komunikatif, cinta damai, gemar membaca, peduli lingkungan, peduli sosial dan bertanggung jawab. Kedelapan belas nilai karakter ini nantinya akan dikristalisasi menjadi lima nilai utama, yaitu religious, nasionalis, mandiri, gotong royong dan integritas.

Karakter, menurut Soemarno Soedarsono merupakan sebuah nilai yang sudah terpatry di dalam diri seseorang melalui pengalaman, pendidikan, pengorbanan, percobaan, serta pengaruh lingkungan yang kemudian di padukan dengan nilai-nilai yang ada di dalam diri seseorang dan menjadi nilai intrinsik yang terwujud di dalam sistem daya juang yang kemudian mendasari sikap, prilaku, dan pemikiran seseorang. Sedangkan menurut kemendikbud, karakter merupakan bentuk cara berfikir serta serta berperilaku seseorang yang nantinya akan menjadi ciri khasnya.

Dari dua pengertian tersebut, dapat dipahami bahwa karakter adalah nilai yang sudah tertanam dan membentuk identitas. Oleh karena itu, Karakter tidak bisa terbentuk dengan tiba-tiba. Ia membutuhkan proses yang lama. Proses pembentukan karakter diawali dengan pembiasaan. Proses pembiasaan inilah yang kita kenal dengan budaya atau pembudayaan. Maka, dalam rangka membentuk karakter yang dituju, perlu di bangun budaya positif dilingkungan sekolah. Budaya sekolah dimaknai dengan tradisi sekolah yang tumbuh dan berkembang sesuai dengan spirit dan nilai-nilai yang dianut di sekolah. Artinya, budaya sekolah ini berisi kebiasaan-kebiasan yang disepakati bersama untuk dijalankan dalam waktu yang lama. Jika kebiasaan positif ini sudah membudaya, maka nilai-nilai karakter yang diharapkan akan terbentuk.

Ada lima budaya madrasah yang bisa dikembangkan. Yaitu : *Pertama*, gerakan literasi madrasah. Gerakan ini bertujuan menumbuhkembangkan budi pekerti peserta didik melalui pembudayaan ekosistem literasi sekolah yang

diwujudkan dalam gerakan literasi sekolah atau GLS, agar mereka menjadi pembelajar sepanjang hayat. Program ini tentunya selaras dengan peraturan yang telah dikeluarkan sebelumnya yaitu permendikbud nomor 23 tahun 2015 tentang penumbuhan budi pekerti. Salah satu program yang dicangkan adalah kegiatan 15 menit membaca buku non pelajaran sebelum waktu pelajaran dimulai. Kegiatan ini dilaksanakan untuk menumbuhkan minat baca peserta didik serta meningkatkan keterampilan membaca agar pengetahuan dapat dikuasai secara lebih baik. Materi baca berisi nilai-nilai budi pekerti berupa kearifan lokal, nasional, dan global yang disampaikan sesuai tahap perkembangan peserta didik.

Program ini seharusnya mendapat perhatian lebih dari pihak sekolah agar proses penanaman karakter bisa berjalan lebih cepat. Sekolah harus menyediakan pojok baca untuk dimanfaatkan oleh peserta didik. Dengan begitu, peserta didik bisa memanfaatkannya baik pada waktu yang telah ditentukan maupun pada waktu-waktu yang lain. Tentu akan sulit bagi anak untuk memiliki kesempatan membaca buku non pelajaran di luar sekolah, karena mereka sudah di sibukkan dengan pekerjaan rumah maupun interaksi sosial dengan masyarakat.

Kedua, kegiatan Ekstra kurikulum. Kegiatan ini dimaksudkan untuk mengembangkan minat dan bakat peserta didik. Sekolah perlu memfasilitasi terselenggaranya proses penumbuhkembangan minat dan bakat itu. Dengan kegiatan tersebut, seorang peserta didik akan terbiasa dengan berbagai macam kegiatan positif. Baik menyangkut kemampuan fisik maupun mental. Ada banyak ekstrakurikuler yang bisa dikembangkan, seperti pramuka, kerohanian, olah raga, seni dan karya ilmiah. Dengan tempaan mental dan fisik yang kontinyu dilingkungan organisasi ekstrakurikulernya, kelak seorang anak akan terbiasa dengan aktivitas yang memerlukan pemikiran dan tenaga lebih. Mereka tidak akan manja, bermalas-malasan dan anarkis. Tetapi mereka akan terbiasa aktif, kreatif dan bertanggung jawab.

Ketiga, menetapkan kegiatan pembiasaan pada awal dan akhir KBM. Kegiatan ini bertujuan membentuk kebiasaan harian yang berifat rutin. Bentuknya tidak terlalu berat hanya memerlukan konsistensi. Karena rutin,

biasanya cenderung disepelkan. Oleh sebab itu, guru selaku penanggung jawab kegiatan ini memegang peranan penting dalam menjaga keterlaksanaan program ini. Kegiatan yang bisa dilakukan antara lain, mengikuti upacara bendera, menyanyikan lagu Indonesia raya, Lagu Nasional, dan berdoa bersama. Diakhir pelajaran, kegiatan serupa juga perlu dilakukan. Antara lain refleksi, menyanyikan lagu Daerah dan berdoa bersama. Tentu bukan hanya di dalam kelas, kegiatan lain di luar kelas bisa juga dilakukan. Seperti menyambut kedatangan anak di gerbang sekolah sembari menjabat tangannya. Dengan terlaksananya kebiasaan rutin tersebut, peserta didik akan memperoleh banyak manfaat. Mulai dari kemampuan menyanyikan lagu nasional dan daerah, sikap mental yang baik dalam bentuk refleksi dan doa serta kedekatan emosional melalui kegiatan berjabat tangan.

Keempat, membiasakan perilaku baik yang bersifat spontan. Kalau poin-poin sebelumnya menjelaskan tentang perilaku yang berifat rutin, maka pada poin ini menjelaskan tentang perilaku yang bersifat spontan. Hal ini penting, mengingat, karakter itu akan teihat pada spontanitas prilakuknya. Belumlah menjadi karakter yang sesungguhnya jika prilaku yang tampak-secara spontan-adalah perilaku yang buruk. Sopontanitas akan menjadi ukuran, bahwa seseorang itu telah memiliki karakter yang baik atau belum. Perilaku ini mencakup perkataan maupun perbuatan. Penilaian ini bisa dilakukan terhadap seseorang yang mengalami hal yang tidak diinginkan, misalnya terjatuh, merugi, bersalah dan sebagainya, coba lihat dan dengar apa yang diperbuat dan diucpkannya. Jika positif, maka karakter telah terbentuk. Jika negative, berarti karakter belum senuhnya tertanam.

Namun, semua itu tidak bisa berlangsung denga tiba-tiba. Perlu ada keteladanan dari semua pihak, terutama pendidik dan tenaga kependidikan yang ada. Disinilah ketauladan pendidik diperlukan. Jangan sampai ada perilaku buruk yang ditampilkan di depan peserta didik seperti merokok, berdebat dan berkelahi.

Kelima, menetapkan tata tertib madrasah. Tata tertib menjadi benteng pembatas antara yang boleh dan tidak boleh, antara yang baik dan tidak baik. Tidak mungkin organisasi tidak memiliki tata tertib.

Dengan begitu, situasi di madrasah akan berjalan dengan tertib dalam waktu yang lama karena program sekolah berjalan sesuai dengan aturan main.

Tidak cukup roda organisasi hanya dijalankan dengan anjuran demi anjuran. Karena sikap seseorang mudah berubah, apalagi yang menyangkut kebiasaan. Dengan adanya aturan, seseorang akan terikat. Dengan begitu, kebiasaan positif itu akan terus berkembang hingga menjadi karakter.

Dari semua budaya sekolah tersebut perlu adanya I'tikad yang kuat dari pemangku kepentingan untuk mejalankannya. Tanpa itu semua, kebiasaan positif akan berlangsung sesaat dan aturan hanya tinggal aturan. Tidak akan sampai kepada tujuan yang diharapkan yaitu pembentukan karakter. Selain itu, perlu adanya komunikasi yang baik antar unsur pendidikan, yaitu pihak sekolah, masyarakat dan pemerintah.

Berdasarkan pengertian diatas dapat dipahami bahwa budaya sekolah merujuk pada suatu sistem nilai, kepercayaan dan norma-norma yang diterima secara bersama, serta dilaksanakan dengan penuh kesadaran sebagai perilaku alami, yang dibentuk oleh lingkungan yang menciptakan pemahaman yang sama diantara seluruh unsur dan personil sekolah baik itu kepala sekolah, guru, staf, siswa dan jika perlu membentuk opini masyarakat yang sama dengan sekolah.⁷²

f. Membangun Budaya Organisasi pada Lembaga Pendidikan

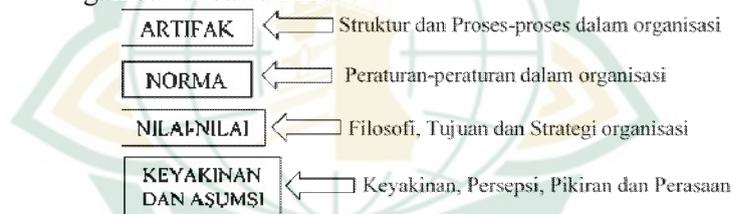
Pada dasarnya membangun budaya organisasi yang kuat bukanlah suatu hal yang mudah dan membutuhkan waktu yang cukup lama dan bertahap. Dalam prosesnya kemungkinan besar akan mengalami pasang surut yang berbeda dari waktu ke waktu. Selanjutnya budaya organisasi yang terbentuk perlu di pelihara dan dengan menggunakan berbagai cara disampaikan kepada semua anggota organisasi.⁷³

⁷² Hasil waawancara dengan bapak H. Eko Sudarmanto, M.Pd., tanggal 7 April 2022.

⁷³ Wibowo, *Budaya Organisasi*, (Depok. PT. Rajagrafindo Persada, 2018), 58.

Salah satu elemen yang paling penting dari budaya dalam organisasi baru adalah kumpulan keyakinan mengenai kompetensi khas organisasi tersebut yang membedakannya dari organisasi-organisasi lain.⁷⁴ Keyakinan-keyakinan kemungkinan akan mencakup alasan mengapa produk-produk atau jasa-jasa organisasi tersebut bersifat unik atau superior dan memasukkan juga prosersproses internalnya yang menyebabkan kemampuan yang kontinu untuk memberikan produk-produk dan jasa-jasa tersebut. Implikasi-implikasi bagi status relatif berbagai fungsi dalam organisasi dan strategi-strategi untuk memecahkan krisis-krisis berbeda, tergantung kepada sumber kompetensinya yang khas.

Budaya organisasi dalam praktek kegiatan sehari-hari dapat dilihat dalam empat tingkatan seperti tampak pada gambar di bawah ini.



Gambar 2.2 Tingkatan Budaya Organisasi

Budaya organisasi sebagaimana dijelaskan dalam gambar di atas, dalam praktek kegiatan sehari-hari dapat dilihat dalam empat tingkata, yaitu:

- 1) Artifak, yaitu hal-hal yang terlihat, terdengar dan dirasakan ketika oleh seseorang dari luar organisasi ketika memasuki organisasi tersebut yang sebelumnya tidak dikenalnya. Secara fisik artifak dapai dilihat dari produk, jasa dan tingkah laku anggota organisasi yang bersangkutan. Di dalam organisasi itu sendiri, artifak antara lain tampak dalam struktur dan prosersproses organisasi.
- 2) Norma dalam organisasi tampak dalam aturan-aturan tertulis maupun kesepakatan tidak tertulis. Di dalamnya mengandung arahan positif dan sanksi terhadap pelanggaran dalam organisasi.

⁷⁴ Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, 47

- 3) Nilai-nilai yang ada dalam organisasi yang menjadi daya tarik sehingga orang di luar organisasi tersebut tertarik untuk masuk ke dalamnya. Secara umum nilai-nilai inilah yang menjadi akar dari budaya organisasi, utamanya bila nilai-nilai yang dimaksudkan didukung oleh anggota kelompok. Adapun bentuk dari nilai-nilai yang dimaksudkan di antaranya tampak dari pengorbanan anggota dalam melakukan pekerjaan organisasi. Dari sisi organisasi, nilai-nilai tersebut akan tampak pada tujuan dan strategi organisasi.
- 4) Asumsi-asumsi dari keyakinan yang dianggap sudah ada oleh anggota organisasi. Asumsi-asumsi ini seringkali tidak tertulis atau terucapkan. Asumsi dan keyakinan yang kuat akan muncul antara lain dalam praktek manajemen yang tertata baik. Sebaliknya, manajemen sebuah organisasi yang kurang tertata mencerminkan asumsi atau keyakinan yang tidak kuat, sehingga budaya Organisasinya juga kurang jelas. Bagi anggota, keyakinan, asumsi, dan berbagai persepsi organisasi tercermin dalam perasaan dan pikiran mereka terkait dengan organisasinya.⁷⁵

Berdasarkan gambar]di atas, budaya madrasah akan berpengaruh besar terhadap kehidupan di madrasah, meskipun tidak selamanya berdampak positif. Budaya yang memiliki pengaruh besar terhadap kehidupan madrasah adalah budaya yang kuat. Hal ini dapat terjadi ketika seluruh jajaran di madrasah tersebut sepakat tentang nilai-nilai tertentu yang menjadi dasar dari tindakan anggota dan madrasah sebagai suatu organisasi. Pada sisi lain, tidak tertutup kemungkinan bahwa budaya madrasah mungkin saja belum benar-benar terbentuk atau sudah terbentuk tetapi belum kuat. Keadaan seperti ini terjadi ketika di madrasah itu belum ada kesepakatan tentang nilai-nilai yang dijadikan dasar tindakan atau nilai-nilai sudah disepakai tetapi tidak bisa dijalankan secara konsisten.

⁷⁵ Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, 47-49

Agar hal tersebut dapat diwujudkan, dibutuhkan setidaknya dua kondisi, yaitu :

- 1) Komitmen pada nilai-nilai yang dianut dan *share* nilai pada anggota organisasi atau madrasah tersebut. Komitmen pada nilai harus tercermin pada organisasi secara keseluruhan sehingga muncul dalam visi, misi, tujuan, dan perilaku organisasi.
- 2) Anggota bisa sejalan namun bisa juga kurang sejalan dengan nilai-nilai yang dianut organisasi. Keselarasan nilai-nilai organisasi dengan anggota sebagai individu akan memperkuat budaya madrasah sebagai organisasi.⁷⁶

Budaya yang kuat akan terwujud dalam berbagai jenis atau tipe. Akhir-akhir ini ada keyakinan bahwa budaya yang kuat dan sesuai dengan tuntutan perkembangan dunia pada umumnya adalah budaya adaptif. Madrasah sebagai sebuah organisasi akan mengalami berbagai persoalan bila tidak dapat menyesuaikan dengan perkembangan di luar madrasah dan perkembangan dunia pada umumnya. Budaya yang demikian antara lain ditandai oleh adanya perhatian yang tinggi terhadap *stakeholder* dan menghargai orang atau proses yang dapat membuat perubahan. Untuk dapat melakukan hal itu maka madrasah harus dapat melayani semua pihak di dalam madrasah dan percaya kepada pihak lain di luar madrasah. Dalam perilaku sehari-hari pimpinan madrasah akan memberi perhatian kepada berbagai pihak, berinisiatif melakukan perubahan, dan berani mengambil resiko untuk melakukan perubahan.

4. Mutu Pendidikan

a. Pengertian Mutu pendidikan

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia “mutu” berarti ukuran baik buruknya sesuatu, kualitas, taraf atau derajat (kepandaian, kecerdasan).⁷⁷ Mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan

⁷⁶ Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, 47-49

⁷⁷ Poewadarminta. W.J.S., *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2003), 788.

kebutuhan yang diharapkan. Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mencakup input, proses dan output pendidikan.⁷⁸ Menurut Rusman, antara proses dan hasil pendidikan yang bermutu saling berhubungan. Akan tetapi, agar proses yang baik itu tidak salah arah, maka mutu dalam dalam artian hasil (*output*) harus dirumuskan lebih dahulu oleh sekolah, dan harus jelas target yang akan dicapai setiap tahun atau kurun waktu lainnya.⁷⁹

Menurut Hari Sudradjad pendidikan yang bermutu adalah Pendidikan yang mampu menghasilkan lulusan yang memiliki kemampuan atau kompetensi, baik kompetensi akademik maupun kompetensi kejuruan, yang dilandasi oleh kompetensi personal dan sosial, serta nilai-nilai akhlak mulia, yang keseluruhannya merupakan kecakapan hidup (*life skill*), pendidikan yang mampu menghasilkan manusia seutuhnya (manusia paripurna) atau manusia dengan pribadi yang integral (*integrated personality*) mereka yang mampu mengintegalkan iman, ilmu dan amal.⁸⁰

Dari uraian pendapat di atas jelas bahwa mutu pendidikan adalah suatu pilar untuk mengembangkan sumber daya manusia (SDM). Yang mana suatu masa depan bangsa itu terletak pada keberadaan kualitas pendidikan yang berada pada masa kini. Suatu pendidikan yang berkualitas akan muncul apabila terdapat manajemen sekolah yang bagus. Mutu juga merupakan suatu ajang berkompetisi yang sangat penting, karena itu merupakan suatu wahana untuk meningkatkan mutu produk layanan jasa. Dengan demikian, mewujudkan suatu pendidikan yang bermutu adalah penting, sebagai upaya peningkatan masa depan bangsa sekaligus sebagian dari produk layanan jasa.

⁷⁸ Arcaro,S Joremo, *Pendidikan Berbasis Mutu, Prinsip-Prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2005), 85.

⁷⁹ Rusman, *Manajemen Kurikulum*, (Jakarta: Raja Wali Pers, 2009), 555.

⁸⁰ Hari Sudradjat, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah; Peningkatan Mutu Pendidikan Melalui Implementasi KBK*, (Bandung: Cipta Lekas Garafika, 2005), 17.

b. Faktor-faktor Utama Peningkatan Mutu Pendidikan

Untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah, Sudarwan Danim mengatakan bahwa jika sebuah institusi hendak meningkatkan mutu pendidikannya maka minimal harus melibatkan lima faktor yang dominan, yaitu:⁸¹

1) Kepemimpinan kepala sekolah

Yang mana kepala sekolah harus memiliki dan memahami visi kerja secara jelas, mampu dan mau bekerja keras, mempunyai dorongan kerja yang tinggi, tekun dan tabah dalam bekerja, memberikan layanan yang optimal, dan disiplin kerja yang kuat.

2) Guru

Perlibatan guru secara maksimal, dengan meningkatkan kompetensi dan profesi kerja guru dalam kegiatan seminar, lokakarya serta pelatihan sehingga hasil dari kegiatan tersebut diterapkan di sekolah.

3) Siswa

Pendekatan yang harus dilakukan adalah “anak sebagai pusat” sehingga kompetensi dan kemampuan siswa dapat digali sehingga sekolah dapat menginventarisir kekuatan yang ada pada siswa.

4) Kurikulum

Adanya kurikulum yang konsisten, dinamis, dan terpadu dapat memungkinkan dan memudahkan standar mutu yang diharapkan sehingga goals (tujuan) dapat dicapai secara maksimal.

5) Jaringan kerjasama

Jaringan kerjasama tidak hanya terbatas pada lingkungan sekolah dan masyarakat semata (orang tua dan masyarakat) tetapi dengan organisasi lain, seperti perusahaan atau instansi pemerintah sehingga output dari sekolah dapat terserap didalam dunia kerja.⁸²

c. Indikator Standar Mutu Pendidikan

Secara nasional standar mutu pendidikan merujuk kepada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2013 tentang perubahan atas Peraturan

⁸¹ Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), 56

⁸² Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah*, 57.

Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP) meliputi:

- 1) Standar kompetensi lulusan kriteria mengenai kualifikasi kemampuan lulusan yang mencakup sikap, pengetahuan dan keterampilan.
- 2) Standar isi adalah kriteria mengenai ruang lingkup materi dan tingkat kompetensi untuk mencapai kompetensi lulusan pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu.
- 3) Standar proses adalah kriteria mengenai pelaksanaan pembelajaran pada satu satuan pendidikan untuk mencapai standar kompetensi lulusan.
- 4) Standar pendidik dan tenaga kependidikan adalah kriteria mengenai pendidikan penjabatan dan kelayakan maupun mental, serta pendidikan dalam jabatan.
- 5) Standar sarana dan prasarana adalah kriteria mengenai ruang belajar, tempat berolahraga, tempat beribadah, perpustakaan, laboratorium, bengkel kerja, tempat bermain, tempat berkreasi serta sumber belajar lain, yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran, termasuk penggunaan teknologi informasi dan komunikasi.
- 6) Standar pengelolaan adalah kriteria mengenai perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan, kabupaten/kota, provinsi, atau nasional agar tercapai efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan.
- 7) Standar pembiayaan adalah kriteria mengenai komponen dan besarnya biaya operasi satuan pendidikan yang berlaku selama satu tahun
- 8) Standar penilaian pendidikan adalah kriteria mengenai mekanisme, prosedur, dan instrumen penilaian hasil belajar peserta didik.⁸³

d. Komponen Mutu Pendidikan

- 1) Komponen yang terkait dengan mutu pendidikan adalah
 - a) Kesiapan dan motivasi siswa.
 - b) Kemampuan guru profesional dan kerjasama dalam organisasi sekolah.

⁸³ Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah*, 57.

- 2) Kurikulum meliputi relevansi isi dan operasional proses pembelajarannya.
- 3) Sarana dan prasarana meliputi kecukupan dan keefektifan dalam mendukung proses pembelajaran.
- 4) Partisipasi masyarakat (orang tua, pengguna lulusan dan perguruan tinggi) dalam pengembangan program pendidikan.⁸⁴

e. Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan

Upaya perbaikan pada lembaga pendidikan tidak sederhana yang dipikirkan karena butuh perbaikan yang berkelanjutan, berikut ini strategi dalam meningkatkan mutu pendidikan:

1) Memperkuat Kurikulum

Kurikulum adalah instrumen pendidikan yang sangat penting dan strategis dalam menata pengalaman belajar siswa, dalam meletakkan landasan-landasan pengetahuan, nilai, keterampilan, dan keahlian, dan dalam membentuk atribut kapasitas yang diperlukan untuk menghadapi perubahan-perubahan sosial yang terjadi. Saat ini, memang telah dilakukan upaya-upaya untuk semakin meningkatkan relevansi kurikulum dengan melakukan revisi dan uji coba kurikulum berbasis kompetensi (KBK). Kurikulum uji coba tersebut didasarkan pada pendekatan yaitu: (1) Penguasaan aspek kognitif dalam bentuk kemampuan, (2) penguasaan aspek afektif yang lebih komprehensif, dan (3) penguasaan aspek keterampilan dalam bentuk kapasitas profesional. Kompetensi itu hendaknya dapat membentuk suatu kapasitas yang utuh dan komprehensif sehingga tidak direduksi menjadi keterampilan siap pakai.

Michael dan Charles quengly mengemukakan kompetensi yang berada dalam suatu keutuhan dan komprehensif dengan kapasitas lainnya. Kompetensi mensyaratkan tiga elemen dasar yaitu *basic, knowledge, skill* (*intellectual skill, participation*

⁸⁴ Hari Sudradjat, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah; Peningkatan Mutu Pendidikan Melalui Implementasi KBK*, 18.

skill), and *disposition*.⁸⁵ Melalui proses pembelajaran yang efektif, dari tiga elemen dasar ini dapat dibentuk kompetensi dan komitmen untuk setiap keputusan yang diambil. Kapasitas ini harus menjadi muatan utama kurikulum dan menjadi landasan bagi pengembangan proses pembelajaran dalam rangka pembentukan kompetensi.

2) Memperkuat Kapasitas Manajemen Sekolah

Dalam pendidikan masa sekarang telah banyak digunakan model-model dan prinsip-prinsip manajemen modern terutama dalam dunia bisnis untuk kemudian diadopsi dalam dunia pendidikan. Salah satu model yang diadopsi dalam dunia pendidikan. Salah satu model yang diadopsi adalah *Total Quality Management*. Dalam rangka peningkatan mutu di bidang pendidikan, model ini mulai dikembangkan untuk diterapkan. Diproposisikan bahwa TQM : (1) akan berfokus pada pelanggan, (2) memperkuat partisipasi pelaku pendidikan dalam keseluruhan kegiatan pendidikan, (3) memperkuat perbaikan secara berkelanjutan dalam kegiatan pendidikan, dan (4) memperkuat dan mempertinggi kebermaknaan fungsi kelembagaan sekolah.⁸⁶

3) Memperkuat Sumber Daya Tenaga Kependidikan

a) Memperkuat Sistem Pendidikan Tenaga Kependidikan

Dalam jangka panjang, agenda utama upaya memperkuat sumber daya tenaga kependidikan ialah dengan memperkuat sistem pendidikan dan tenaga kependidikan yang memiliki keahlian. Keahlian baru itu adalah modal manusia (human investmen), dan memerlukan perubahan dalam sistem pembelajarannya. Menurut Thurow di abad ke-21 perolehan keahlian itu memerlukan perubahan dalam sistem pembelajaran karena

⁸⁵ Ketut Bali Sastrawan, “Peningkatan Mutu Pendidikan Melalui Perencanaan Mutu Strategis”, *Jurnal Penjaminan Mutu*, Volume 5 Nomor 2 Agustus (2019), 206.

⁸⁶ Ketut Bali Sastrawan, “Peningkatan Mutu Pendidikan Melalui Perencanaan Mutu Strategis”, *Jurnal Penjaminan Mutu*, 207.

alasan: (1) keahlian yang diperlukan untuk mencapai keberhasilan akan semakin tinggi dan berubah sangat cepat, (2) Keahlian yang diperlukan sangat tergantung pada teknologi dan inovasi baru, maka banyak dari keahlian itu harus dikembangkan dan dilatih melalui pelatihan dalam pekerjaan, dan (3) kebutuhan akan keahlian itu didasarkan pada keahlian individu.

b) Memperkuat Kepemimpinan

Dalam fondasi berbagai karakteristik pribadi, pimpinan lembaga pendidikan perlu menciptakan visi untuk mengarahkan lembaga pendidikan dan karyawannya. Dalam konteks ini, penciptaan visi yang jelas akan menumbuhkan komitmen karyawan terhadap kualitas, memfokuskan semua upaya lembaga pendidikan pada rumusan kebutuhan pengguna jasa pendidikan, menumbuhkan sense of team work dalam pekerjaan, menumbuhkan *standard of excellence*, dan menjebatani keadaan lembaga pendidikan sekarang dan masa yang akan datang.⁸⁷

c) Meningkatkan Mutu Mengajar Melalui Program Inovatif Berbasis Kompetensi

Selama ini sekolah terutama guru masih sangat terbatas dalam melakukan inovasi-inovasi pembelajaran. Disisi lain, upaya untuk memperkuat kemampuan mengajar telah diupayakan melalui berbagai jenis penataran, pendidikan, ataupun pelatihan-pelatihan. Melalui berbagai kegiatan tersebut dikenalkan pada inovasi-inovasi pembelajaran. Tetapi dari pengalaman empirik tampaknya upaya-upaya itu belum secara signifikan membawa perubahan dalam arti peningkatan mutu hasil belajar. Pengembangan bahan ajar, pengembangan strategi dan metode pembelajaran, pengembangan sistem evaluasi, dan pengembangan TQM. Kebutuhan akan inovasi

⁸⁷ Ketut Bali Sastrawan, “Peningkatan Mutu Pendidikan Melalui Perencanaan Mutu Strategis”, *Jurnal Penjaminan Mutu*, 207.

itu dapat dilihat dalam dua hal yaitu untuk kepentingan inventions dan untuk kepentingan perubahan kultural sekolah, sehingga terbangun suatu kultur yang (1) berorientasi inovasi, (2) menumbuhkan kebutuhan untuk maju dan meningkat, (3) kebutuhan berprestasi, (4) inovasi sebagai suatu kebutuhan.

d) Mengoptimalkan Fungsi-Fungsi Tenaga Kependidikan

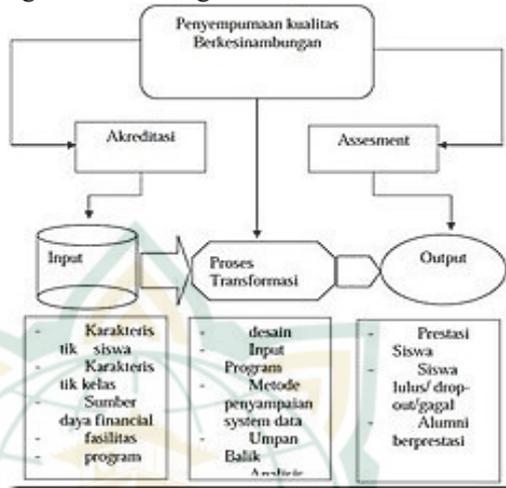
Di sekolah-sekolah selama ini yang berperan utama adalah guru. Seorang guru melaksanakan berbagai fungsi baik fungsi mengajar, konselor, teknisi, maupun pustakawan. Bahkan, dalam kasus-kasus tertentu terdapat guru mengajar bukan berdasarkan keahliannya. Kondisi ini jelas kurang menguntungkan bagi terselenggaranya suatu proses pendidikan yang baik diperlukan fungsi-fungsi kependidikan yang saling mendukung, sehingga dicapai suatu hasil yang maksimal.⁸⁸

e) Perbaikan yang berkesinambungan

Perbaikan yang berkesinambungan berkaitan dengan komitmen (*Continuos quality Improvement* atau *CQI*) dan proses *Continuous pross Improvement*. Komitmen terhadap kualitas dimulai dengan pernyataan dedikasi pada misi dan visi bersama, serta pembedayaan semua persiapan untuk secara inkremental mewujudkan visi tersebut. Perbaikan yang berkesinambungan tergantung kepada dua unsur. Pertama, mempelajari proses, alat, dan keterampilan yang tepat. Kedua, menerapkan keterampilan baru small achieveable project. Proses perbaikan berkesinambungan yang dapat dilakukan berdasarkan siklus PDCA *Plan, Do, Check, Action*. Siklus ini merupakan siklus perbaikan

⁸⁸ Ketut Bali Sastrawan, “Peningkatan Mutu Pendidikan Melalui Perencanaan Mutu Strategis”, *Jurnal Penjaminan Mutu*, 208.

yang never ending, dan berlaku pada semua fase organisasi/lembaga.⁸⁹



Gambar 2.3
Penyempurnaan Kualitas berkesinambungan
dalam pendidikan

f) Manajemen berdasarkan fakta

Pengambilan keputusan harus didasarkan pada fakta yang nyata tentang kualitas yang didapatkan dari berbagai sumber diseluruh jajaran organisasi. Jadi, tidak semata-mata atas dasar intuisi, praduga, atau organizational politik.

Sebenarnya banyak sekali aspek yang turut menentukan mutu pendidikan di sekolah. Edward sallis mengemukakan bahwa yang menentukan mutu pendidikan mencakup aspek-aspek berikut: pembinaan yang berkelanjutan, guru yang profesional, nilai-nilai moral yang luhur, hasil ujian yang gemilang, dukungan orang tua, komunitas bisnis dan komunitas lokal, kepemimpinan yang tangguh dan berarah tujuan, kepedulian dan perhatian pada anak didik, kurikulum yang seimbang, atau kombinasi dari faktor-faktor tersebut.

Dari sejumlah aspek yang dikemukakan diatas, satu hal yang paling menentukan adalah bagaimana menjalankan manajemen mutu pendidikan itu sendiri.

⁸⁹ Ketut Bali Sastrawan, “Peningkatan Mutu Pendidikan Melalui Perencanaan Mutu Strategis”, *Jurnal Penjaminan Mutu*, 208.

Menurut W. Edward deming 80% dari masalah mutu lebih disebabkan oleh manajemen, dan sisanya 20% oleh SDM. Hal ini berarti bahwa mutu yang kurang optimal berawal dari manajemen yang tidak profesional dan manajemen yang tidak profesional artinya mencerminkan kepemimpinan dan kebijakan yang tidak profesional pula.

Sejalan dengan konsep itu, Dirjen Dikdasmen depdiknas menetapkan bahwa ukuran mutu pendidikan disekolah mengacu pada derajat keunggulan setiap komponennya, bersifat relatif, dan selalu ada dalam perbandingan.⁹⁰ Ukuran sekolah yang baik bukan semata-mata dilihat dari kesempurnaan komponennya dan kekuatan yang di milikinya, melainkan diukur dari kemampuan sekolah dalam mengantisipasi perubahan, konflik, serta kekurangan atau kelemahan yang ada dalam sekolah tersebut (dengan menggunakan analisis SWOT).

B. Penelitian Terdahulu

Berhubungan dengan bahasan penelitian yang penulis kerjakan, terdapat beberapa penelitian yang pernah dilakukan. Hasil penelitian ini penulis jadikan bahan kajian awal yang mana studi relevan ini adalah memuat hasil-hasil penelitian terdahulu terkait dengan fokus atau tema yang diteliti. Hasil penelitian tersebut adalah:

1. Tesis M. Ahsan Agus Salim (2017), dengan judul “Implementasi Budaya Organisasi dalam Mutu Pendidikan Di MAN 1 Makassar”. Hasil penelitian ini menunjukkan dampak budaya organisasi cukup memberikan sebuah pengaruh yang sangat menonjol dalam mutu pendidikan untuk menciptakan sebuah nilai positif, tentunya ini adalah awal dari terbentuknya sebuah karakteristik pembeda dari sekolah lainnya yang kemudian menjadi instrumen dalam menegakkan sebuah aturan yang telah disepakati dan juga menjadikan seluruh personal sekolah mampu bersaing secara berkualitas. Perbedaan penelitian yang dilakukan oleh M. Ahsan Agussalim (2017) adalah penelitian ini lebih menekankan pada implementasi budaya organisasi apakah berpengaruh atau tidak pada mutu pendidikan dengan metode kualitatif. Sementara penelitian

⁹⁰ Depdiknas, *Permendiknas No . 58/2009 tentang Standar Tingkat Pencapaian Perkembangan*, (Jakarta:Depdikbud, 2009).

yang dilakukan oleh penulis adalah penelitian yang ingin mengetahui apakah dengan adanya budaya organisasi dapat meningkatkan mutu pendidikan dengan metode kuantitatif. Sementara persamaannya adalah penelitian M. Ahsan Agus Salim dan penelitian yang penulis lakukan sama-sama meneliti budaya organisasi dalam mutu pendidikan.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Ida Bagus Purwa Arsha Manuaba dan Luh Kadek Pande Ary Susilawati dengan judul “Hubungan Manajemen *Total Quality Management* dan Kepemimpinan terhadap Peningkatan Mutu Pendidikan di SMK N 1 Denpasar Bali”. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan hasil terdapat hubungan Manajemen *Total Quality Management* dan kepemimpinan terhadap Peningkatan Mutu Pendidikan di SMK N 1 Denpasar Bali. Dengan hasil koefisien regresi sebesar 0,574 dan koefisien determinasi sebesar 0,329, dengan signifikansi sebesar 0,000 ($p < 0,05$). Adapun koefisien beta terstandarisasi dari Manajemen *Total Quality Management* menunjukkan 0,368 dan signifikansi 0,000 ($p < 0,05$), sehingga Manajemen *Total Quality Management* berhubungan secara signifikan dengan peningkatan mutu pendidikan. Koefisien beta terstandarisasi dari kepemimpinan menunjukkan nilai sebesar 0,303 dan signifikansi 0,002 ($p < 0,05$) sehingga kepemimpinan berhubungan secara signifikan dengan peningkatan mutu pendidikan.
3. Penelitian yang dilakukan oleh Hermansyah Amir dengan judul “Pengaruh Manajemen *Total Quality Management* dan Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Budaya Organisasi pada Peningkatan Mutu Pendidikan di MAN 1 Kediri”. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Hasil penelitian secara umum menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan dari Manajemen *Total Quality Management* dan kepemimpinan terhadap peningkatan mutu pendidikan di MAN 1 Kediri dengan kategori cukup. Hal ini berarti bahwa ada pengaruh yang signifikan dan linier secara parsial ataupun secara simultan dari aspek Manajemen *Total Quality Management* dan kepemimpinan, terhadap budaya organisasi. Aspek kepemimpinan memiliki pengaruh yang lebih besar dibandingkan aspek *Total Quality Management* terhadap peningkatan mutu pendidikan. Ketiga aspek saling terkait erat dan saling mempengaruhi satu sama lain.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Windi Fitriani, Haryanto, Setyo Eko Atmojo dengan judul “Peningkatan Mutu Pendidikan melalui Kepemimpinan dan Budaya Organisasi”. Penelitian dilakukan menggunakan pendekatan kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat korelasi positif dan signifikan antara kepemimpinan dengan peningkatan mutu pendidikan dengan besar koefisien korelasi 0.702. Sementara itu, hasil uji koefisien determinasi menunjukkan budaya organisasi menjadi prediktor peningkatan mutu pendidikan sebesar 0.490 atau 49%.
5. Jurnal penelitian Yusmariono (2017) dengan judul “ Hubungan Antara Manajemen *Total Quality Management* dengan Budaya Organisasi. Hasil analisis menunjukan bahwa hubungan antara manajemen *Total Quality Management* dengan budaya organisasi di MTsN 1 Blangkejeren signifikan dengan nilai korelasi sebesar 0.465, dengan nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} yakni $3.14 > 1.701$. Kontribusi manajemen *Total Quality Management* dengan budaya organisasi 21.62% sedangkan sisanya sebesar 78.28 % disebabkan oleh faktor lain yang tidak di teliti dalam penelitian ini. Perbedaan penelitian yang dilakukan oleh Yusmariono (2017) adalah penelitian ini lebih menekankan pada hubungan manajemen *Total Quality Management* dengan budaya organisasi sementara penelitian yang dilakukan penulis adalah menekankan pada aspek Manajemen *Total Quality Management*, kepemimpinan dan budaya organisasi dalam peningkatan mutu pendidikan. Persamaan penelitian yang dilakukan penulis dan penelitian yang dilakukan oleh Yusmariono adalah fokus pada Manajemen *Total Quality Management* dan budaya organisasi.
6. Jurnal Penelitian Eva Maryamah (2016) dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kualitas Budaya Sekolah” Hasil penelitian ini adalah gaya kepemimpinan sekolah mampu meningkatkan kualitas budaya sekolah tentang bagaimana perilaku yang seharusnya dilakukan untuk membangun kepribadian mereka dalam lingkungan sekolah yang sesuai dengan iklim lingkungan yang tercipta di sekolah baik itu lingkungan fisik maupun iklim kultur yang ada. Perbedaan penelitian yang dilakukan oleh Eva Maryamah adalah penelitian ini menggunakan metode kualitatif yang berfokus pada hasil dari gaya kepemimpinan sekolah terhadap budaya sekolah, sementara penelitian yang penulis lakukan adalah penelitian kuantitatif yang berfokus pada manajemen

Total Quality Management, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap peningkatan mutu pendidikan.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang telah diuraikan di atas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa penelitian yang akan peneliti lakukan berbeda dengan penelitian sebelumnya. Meskipun ada beberapa kesamaan akan tetapi secara keseluruhan tidak ada yang sama. Dari penelitian terdahulu yang telah diuraikan di atas, sama-sama membahas seputar Manajemen *Total Quality Management*, kepemimpinan, budaya organisasi dan peningkatan mutu pendidikan. Namun terdapat juga perbedaan-perbedaan seperti metode yang berbeda, sampel yang berbeda, lokus yang berbeda, subyek penelitian yang berbeda, serta dalam kelima penelitian terdahulu tersebut tidak terdapat variabel *interveningnya*, sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan variabel *intervening*. Dengan demikian sejauh ini belum ada penelitian yang membahas tentang “Implementasi Manajemen Pendidikan Berbasis *Total Quality Management* (TQM) dan Kepemimpinan Kepala Madrasah terhadap Budaya Organisasi dan Implikasinya terhadap Peningkatan Mutu Pendidikan di MTs. N 1 Kudus.”

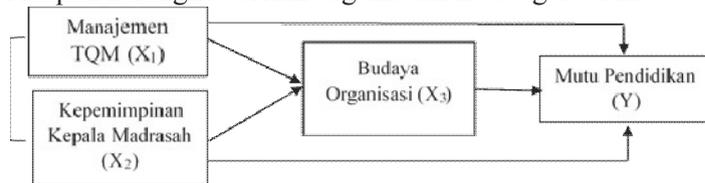
C. Kerangka Berfikir

Untuk Untuk mempermudah pelaksanaan penelitian sekaligus untuk mempermudah dalam penelitian agar tidak menyimpang dari inti permasalahan maka perlu dijelaskan suatu kerangka berfikir sebagai landasan dalam pembahasan.

Manajemen pendidikan berbasis TQM sebagai variabel bebas pertama (X_1) yang mempengaruhi mutu pendidikan karena dengan perkembangan teknologi saat ini maka lembaga dituntut untuk mencapai hasil belajar yang memuaskan orang tua dengan memanfaatkan kecanggihan teknologi yang dimiliki sebagai penunjang dalam belajar. Kepemimpinan kepala madrasah sebagai variabel bebas kedua (X_2) yang mempengaruhi mutu pendidikan dimana kepemimpinan kepala madrasah yang baik menentukan peningkatan mutu pendidikan suatu lembaga.

Budaya organisasi menjadi variabel bebas ketiga (X_3) yang diberlakukan dalam suatu lembaga akan membentuk karakter peserta didik dan tenaga kependidikan yang berkomitmen tinggi dalam memajukan visi dan misi madrasah sehingga tercapai tujuan madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan. Mutu Pendidikan menjadi variabel terikat (Y) yang dipengaruhi secara simultan dan parsial oleh manajemen TQM, kepemimpinan kepala madrasah dan budaya organisasi madrasah.

Adapun kerangka berfikir digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.4 : Kerangka Berfikir

D. Hipotesis

Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu maka hipotesis yang didapat dalam penelitian ini adalah:

1. Hipotesis Pertama

“Manajemen TQM dinyatakan dalam kategori cukup, kepemimpinan kepala madrasah dinyatakan dalam kategori baik, budaya organisasi dinyatakan dalam kategori baik dan peningkatan mutu pendidikan di MTs. Negeri 1 Kudus dinyatakan dalam kategori baik”

2. Hipotesis Kedua

“Terdapat pengaruh manajemen TQM terhadap budaya organisasi di MTs. Negeri 1 Kudus ”

3. Hipotesis Ketiga

“Terdapat pengaruh kepemimpinan kepala madrasah terhadap budaya organisasi di MTs. Negeri 1 Kudus”

4. Hipotesis Keempat

“Terdapat pengaruh manajemen TQM dan kepemimpinan kepala madrasah terhadap budaya organisasi di MTs. Negeri 1 Kudus”

5. Hipotesis Kelima

“Terdapat pengaruh manajemen TQM terhadap peningkatan mutu pendidikan di MTs. Negeri 1 Kudus”

6. Hipotesis Keenam

“Terdapat pengaruh kepemimpinan kepala madrasah terhadap peningkatan mutu pendidikan di MTs. Negeri 1 Kudus”

7. Hipotesis Ketujuh

“Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap peningkatan mutu pendidikan di MTs. Negeri 1 Kudus”

8. Hipotesis Kedelapan

“Terdapat pengaruh manajemen TQM, kepemimpinan kepala madrasah, dan budaya organisasi terhadap peningkatan mutu pendidikan di MTs. Negeri 1 Kudus”

9. Hipotesis Kesembilan
“Terdapat pengaruh manajemen TQM terhadap budaya organisasi dan implikasi selanjutnya terhadap peningkatan mutu pendidikan di MTs. Negeri 1 Kudus”
10. Hipotesis Kesepuluh
“Terdapat pengaruh kepemimpinan kepala madrasah terhadap budaya organisasi dan implikasi selanjutnya terhadap peningkatan mutu pendidikan di MTs. Negeri 1 Kudus”

